

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategického plánu firmy STS-V Opava, s.r.o.

A proposal of a Strategic Plan of the STS- V Opava, s.r.o. Company

Student:

Bc. Jana Bitomská

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem jen uvedenou literaturu.

V Ostravě dne 29.4.2011

.....

Bc. Jana Bitomská

V této diplomové práci bych ráda vyjádřila mé poděkování vedoucí diplomové práce paní Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za pomoc během zpracování diplomové práce a především za odbornou konzultaci, která byla pro mě během vypracování práce směrodatná.

Taktéž bych ráda poděkovala jednatelům společnosti STS- V Opava, s.r.o. panu Ing. Richardovi Bitomskému a panu Ing. Janovi Martiníkovi za poskytnutí potřebných informací, vhodné náměty a připomínky.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska strategického řízení	7
2.1	Metodika.....	8
2.2	Strategie podniku	8
2.3	Strategické řízení	10
2.4	Strategické myšlení	11
2.5	Proces strategického řízení	12
2.5.1	Vize podniku	13
2.5.2	Poslání podniku	14
2.5.3	Cíl podniku.....	14
2.6	Analýza okolního prostředí.....	15
2.7	Analýza vnějšího prostředí	16
2.7.1	Makroekonomické okolí.....	17
2.7.2	Politické a legislativní okolí	17
2.7.3	Demografické a sociální okolí	17
2.7.4	Ekologie a vliv globalizace.....	18
2.7.5	Technické a technologické okolí.....	18
2.7.6	PEST analýza.....	19
2.8	Analýza vnitřního prostředí	19
2.8.1	Zákazníci	19
2.8.2	Konkurence	20
2.8.3	Dodavatelé.....	22
2.8.4	Finanční analýza	22
2.8.5	7-S model	27
2.8.6	SWOT analýza.....	27
2.8.7	Matrice GE	29
2.9	Formulace strategie	30
2.9.1	Strategie stability	30
2.9.2	Strategie expanze	31
2.9.3	Strategie omezení.....	31
2.9.4	Kombinovaná strategie.....	31
2.10	Výběr optimální strategie	31
2.11	Hodnocení strategie.....	32
2.12	Realizace strategie.....	33
3	Charakteristika firmy STS-V Opava, s.r.o.	33
3.1	Základní údaje o firmě	33
3.2	Předmět podnikání	34
3.3	Historie společnosti	34
3.4	Vize.....	36
3.5	Poslání.....	36

3.6	Cíle.....	37
4	Strategická analýza firmy STS-V Opava, s.r.o.....	37
4.1	Analýza vnějšího prostředí	37
4.1.1	PEST analýza.....	37
4.1.2	Analýza vnitřního prostředí	45
5	Prognóza podnikatelského prostředí.....	61
5.1	Analýza vnějšího prostředí	61
5.1.1	Politicko-legislativní okolí	61
5.1.2	Ekonomické faktory	61
5.1.3	Demografické a sociální faktory	62
5.1.4	Ekologie a vliv globalizace.....	62
5.1.5	Technické a technologické okolí.....	62
5.2	Analýza vnitřního prostředí	63
5.2.1	Zákazníci	63
5.2.2	Konkurence	64
5.2.3	Hmotné zdroje a majetková struktura.....	64
6	Strategický plán firmy	66
6.1	Tvorba strategie	66
6.2	Vize podniku.....	66
6.3	Návrh strategického plánu	67
6.4	Optimální strategie	72
6.5	Implementace strategie.....	72
6.6	Hodnocení strategie.....	73
6.7	Shrnutí	73
7	Závěr	74
	Seznam použité literatury.....	73
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků Diplomové práce.....	79
	Přílohy.....	77

1 ÚVOD

"Lepší, než předpovídat budoucnost, je vytvořit ji."

Dnešní svět se vyznačuje především neustálými změnami, které zasahují téměř do všech oblastí našeho bytí. Od druhé světové války a od pádu komunistického režimu dochází v Evropě k postupnému a systematickému odbourávání bariér mezinárodního obchodu. Také během těchto posledních více než padesáti let Evropa zažívá, z ekonomického hlediska, přechod od centrálně plánovaného hospodářství k tržní ekonomice a svobodě podnikání.

Celá tato transformace dala také podnět ke vzniku Evropského společenství, které postupně přecházelo pod jednotný název, tak jak ho známe dnes a to je Evropská unie. V dnešní době je tak zaručen volný pohyb zboží, služeb a osob, což se také pokládá za základní nosné pilíře Evropské unie. S narůstajícím volným pohybem vzrůstá také mezinárodní obchod, což postupem času nabylo globálního charakteru. Rozšiřování obchodu poskytlo podnikům nezaměřovat se jen na malou část jejich území, ale podívat se také dál za hranice. Naskytly se nové obchodní zkušenosti a konkurenční boj se znatelně přiosřtil. Pro zachování konkurenceschopnosti tudíž již nepostačí řízení a strategie, jež byly možno uplatňovat dříve. Každá nová doba přináší nové možnosti, podmínky obchodování a proto se i podnikatelské subjekty v České republice svým chováním začaly přizpůsobovat. Konkurenční boj na trhu se neustále přiosřtuje, což vede i ke změnám v podnicích. Společnosti procházejí změnami, jak organizačními (např. organizační struktura), tak myšlenkovými přístupy.

V této diplomové práci se budu zabývat problematikou strategického řízení a plánování. Nastudovanou teorii jsem aplikovala na obchodní společnost STS- V Opava s.r.o., která se počtem svých zaměstnanců řadí spíše mezi střední podniky. Pro záměry v mé práci je vhodná především proto, že firma má poněkud zastaralý strategický plán, chce být řádnou konkurencí pro další firmy se stejným produktem na trhu, všímají si změn v podnikatelském prostředí a snaží se eliminovat případné ztráty zákazníků. Zemědělská technika, jejímž zpracováním se STS-V Opava zabývá, významným prostředkem ovlivňuje produktivitu práce, konkurenceschopnost podniku a ekonomiku výroby. Proces, kterým bylo mechanizováno české zemědělství byl dovršen v 70. letech 20. století za účinné subvence strojových investic ve formě dotací. V dnešní době je nabídka zemědělských strojů na trhu velmi rozsáhlá a

¹ William Henry Gates III je spoluzakladatel a současný předseda představenstva a hlavní softwarový architekt společnosti Microsoft.

dostatečně pokrývá potřeby zemědělců, na druhé straně inovace zemědělské techniky je velmi pomalá. Hlavním cílem mé diplomové práce je zhodnocení stavu a úrovně strategického plánu podniku, navržení a doporučení jeho případných změn. Abych tohoto cíle dosáhla tak provedu strategickou analýzu podniku.

Diplomovou práci budu členit na dvě základní části, na teoretickou a na praktickou část. V teoretické části vymezím základní pojmy, postupy a analýzy, které poté využiji při konstrukci praktické části. Praktická část je zaměřena na charakteristiku organizace a analýzu jejího současného stavu. Závěrem celé této práce bych se ráda pokusila sestavit z výsledků analýz doporučení a návrhy pro organizaci.

Myslím si, že citát R. Solowa vystihne více, než další slova:

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“

R. Solow²

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

² Robert Merton Solow je americký ekonom a nositel Nobelovy ceny za přínosy do ekonomie

„Starý podnikový svět, který mohl být příjemný a předvídatelný, rychle zaniká. Nová logika je něco jiného než módní trendy a bláznivé nápady, které po desetiletí poutaly pozornost managementu. Namísto toho jde o základní změnu způsobu, jakým podniky pracují. Lidé, kteří dokážou být efektivní v podnicích pracujících podle této nové logiky, budou prosperovat. Ti ostatní se stanou stejným přežitkem jako tovární dělníci s minimální kvalifikací v technologicky vyspělém výrobním závodě.“

Edward Lawler³

2.1 Metodika

Metodika sběru dat, pro vznik analýzy strategického řízení a analýzy ve firmě, je potřeba využívat dat a dokumentů dané společnosti a rozhovorů s odpovídajícím managementem.

Cílem mé diplomové práce je zjistit a sestavit strategický plán firmy STS- V Opava, s.r.o. Analýza je prováděna na základě interních dokumentů, rozhovorů s jednatelem Ing. Richardem Bitomským a Ing. Janem Martiníkem.

Můj nestranný pohled a držení se faktů získaných analýzou mi bude sloužit ke správnému vyhodnocení.

2.2 Strategie podniku

Základním pojmem v oblasti strategického řízení je slovo **strategie**⁴. Pojem strategie se používal v různých oblastech lidské činnosti, rozrůstal se natolik, že dnes existuje celá řada nejrozličnějších definic na tento pojem. Za jednu z nejstarších definic lze považovat definice podle A. Chandlera. A. Chandler ve své knize „Strategy and Structure“ napsal, že strategie představuje vymezení dlouhodobých záměrů a cílů podniku, přisvojuje si popis postupu jednání a rozvržení zdrojů potřebných pro dosažení těchto cílů⁵.

Další z mnoha autorů, kteří se snažili definovat strategii byl H. Mintzberg, který ji definoval pomocí 5P:

³ Citát z knihy Moderní management [2]

⁴ Původ má v řeckém stratégos, což je umění vojevůdce a v širším kontextu označovalo umění a vědu. [5]

⁵ Volný překlad autorem podle [6]

1. Plán (**P**lan)
2. Manévr (**P**loy)
3. Model (**P**attern)
4. Pozice (**P**osition)
5. Budoucnost (**P**erspektive)

Z dalších knih se můžeme dočíst obdobné definice jako „Strategie podniku je plánovitě tvoření a zaměření podniku na procesy, které v něm probíhají, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí.“ [10, str. 18] nebo také definice od stejného autora „Strategie firmy představuje záměrné, aktivní formulování cílů činností firmy a výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.“ [11, str. 19]

Obecně pojem strategie představuje vymezení základních rozvojových procesů. Strategie je zaměření a rozsah jednání podniku v dlouhodobém horizontu, které v tom nejlepším případě vytvářejí harmonii mezi podnikovými zdroji a stále se měnícím vnějším prostředím. Můžeme říci, že strategie je východiskem pro tvorbu stávajících a nových podnikových plánů zahrnuje, co podnik zamýšlí udělat v budoucnu a zároveň, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku.

Strategii podniku můžeme chápat ve třech směrech: [5]

- stanovení základních rozvojových procesů podniku
- nástroj dlouhodobého vytváření potenciálu podniku
- základ běžného řízení všech operací.

Hierarchie firemních strategií [8]

- **Corporate strategie** – základní podnikatelská rozhodnutí týkající se druhů podnikání, kterými se bude firma zabývat. Poskytuje business strategii podklady, které jsou pak rozpracovány do konkrétní podoby.
- **Business strategie** – strategické cíle a cesty pro strategickou obchodní jednotku.
- **Funkční strategie** – je to strategie pro jednotlivé oblasti např. marketingu, výroby atd.
- **Horizontální strategie** – koordinuje vzájemné vztahy mezi strategickými obchodními jednotkami.

Při formulování každé strategie by mělo být postupováno shora dolů a také by měla stále fungovat zpětná vazba.

2.3 Strategické řízení

„Všichni jsme poutníky na stejné cestě. Někteří poutníci mají jen lepší mapy.“

Nelson Demille⁶

Strategické řízení jako jednotná koncepce se v zahraničí stalo již běžnou součástí řízení podniků. *„Pouze manažeři, kteří dokážou myslet strategicky, tzn. perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, brát v úvahu permanentnost změn variantním plánováním, pružně na změny reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problém s využitím potenciálu všech spolupracovníků, mohou pomýšlet na úspěch.“* [1, str. 187]

Strategické řízení tvoří soubor aktivit zaměřujících se na formulaci směrů rozvoje podniku. Je to složitý proces, jehož záměrem je udržování a rozvíjení dlouhodobě životaschopné shody mezi zdroji podniku a cíli. Právě v tomto kontextu se neustále mění podmínky tržních příležitostí. Strategické řízení tak zahrnuje přijetí navazujícího strategického rozhodnutí a identifikaci tržních příležitostí. Obecně lze říci, že podnikatelský sukces v tržním hospodářství především závisí na řešení potenciálních problémů strategického charakteru a předvídání tržních příležitostí. Tato představa také staví strategické řízení podniku do stěžejní pozice.

„Strategické řízení podle Vebera lze chápat jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečňováním získává řídicí subjekt komparativní efekt.“ [11, str. 19]

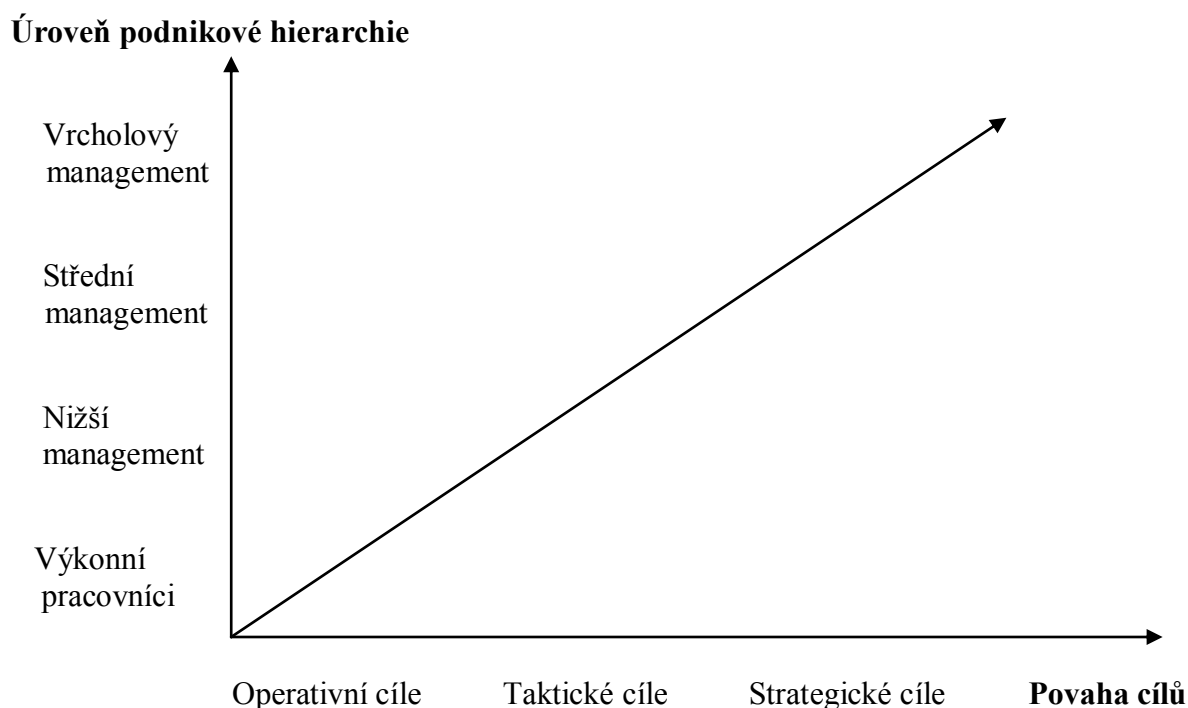
Dá se říci, že strategie je konečným výsledkem průběhu strategického řízení a zároveň slouží jako nástroj k dosažení daných cílů, tak aby byly co nejefektivnější, čili aby byly co nejlépe uplatněny přednosti, kterými daný podnik disponuje. Mnohdy se zdá, že pojetí strategie se vrací ke své prvotní podstatě, jelikož být „stratégem“ ve staročeštině představuje překvapující vynalézavost, nečekaný obrat nebo trik. Strategie je tak v konečném výsledku účelný a cílově orientovaný proces. Strategické řízení podniku znamená dlouhodobý proces, který musí být pružný a efektivně reagovat na změny prostředí. Produktem takového strategického řízení je následně konkurenční výhoda. Každé strategické řízení vychází z formulací vize podniku, strategických cílů a vlastní strategie. Je to tzv. hierarchický přístup k formulaci strategie, který se právě při strategickém řízení uplatňuje.

⁶ Citát z knihy Jaromíra Vebera. [15]

Každá strategie vychází ze dvou následujících počinů:

- vize,
- poslání,
- cíl.

Obr.1. přímá úměra mezi dlouhodobostí cílů a úrovní řízení



Zdroj: [14]

2.4 Strategické myšlení

„Schopnost strategického myšlení není člověku vrozená, ale buduje se na základě specifických zkušeností.“⁷

Strategické myšlení dává základ pro strategické řízení a plánování, jež vedoucí pracovníci vytvářejí. Není to jen znalost, intuice a předvídavost, ale také formování strategických postupů. K formování nám právě dopomáhá intuice, pocit důležitosti funkce a ochota k výkonu.

⁷ Citát [21]

Pro kvalitní realizaci strategie je nutné zvládnout principy strategického myšlení, jelikož dodržování těchto principů můžeme předejít strategickým překvapením.

Principy strategického myšlení podle Součka: [13]

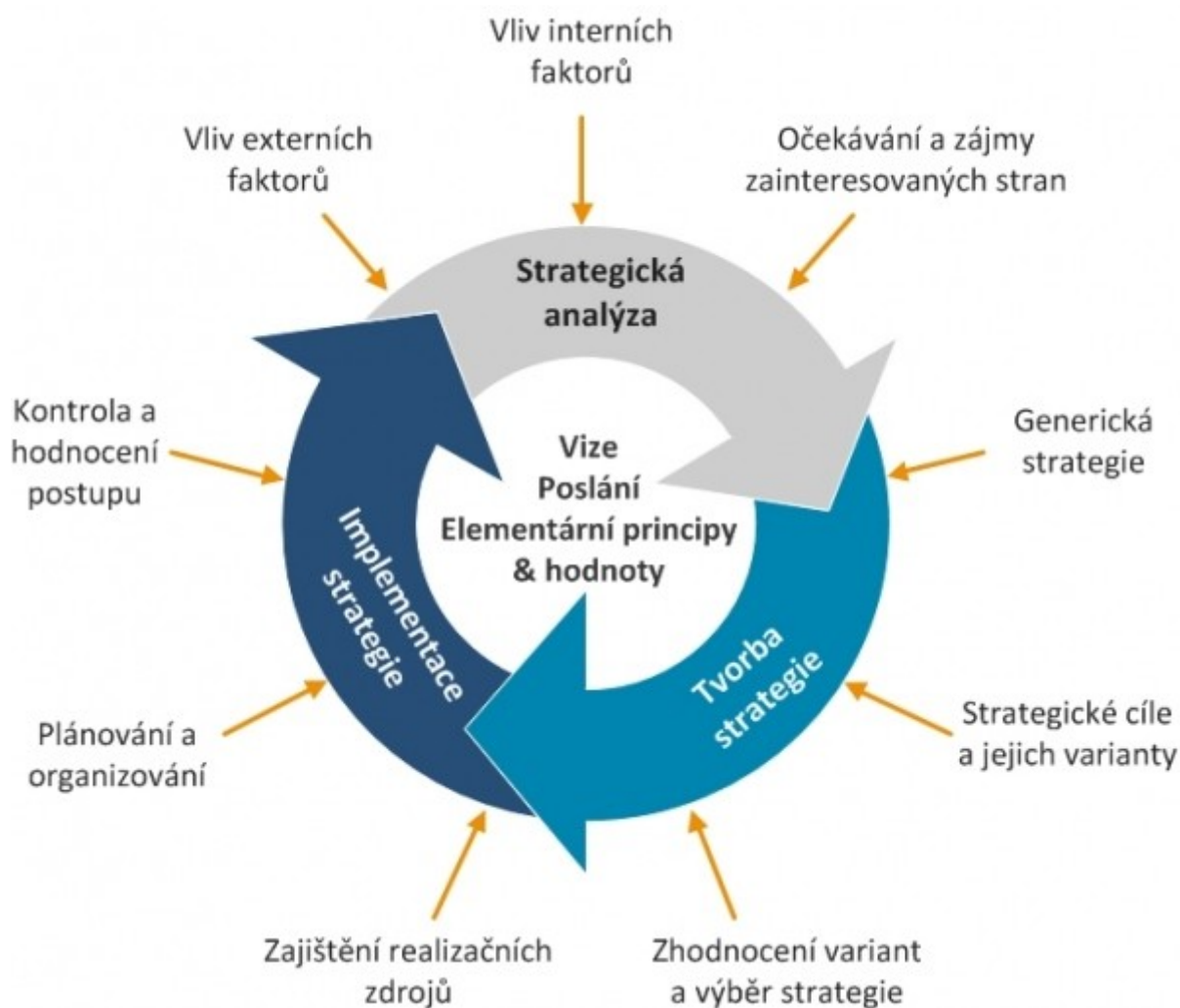
- princip myšlení ve variantách,
- princip permanentnosti
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip interdisciplinárního myšlení,
- princip tvůrčího myšlení,
- princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení,
- princip myšlení v čase,
- princip zpětnovazebního myšlení,
- princip agregovaného myšlení,
- princip orientace na špičkové výsledky,
- princip koncentrace,
- princip etiky myšlení
- princip vědomí práce s rizikem.

2.5 Proces strategického řízení

Strategii si podnik zpracovává vždy pro dané strategické období, které si samo zvolí na základě svých kritérií, kterými může být množství kapitálu, povaha výrobku, druh vytyčených surovin, kvalita surovin, či kvalifikace pracovníků. Délka období, na které se strategie vztahuje, se mění i v průběhu jejího zavádění. Proces tvorby nezáleží jen na podniku samotném, ale také na okolních vlivech (např. stabilita okolí podniku), pokud nastává změna k negativnímu výsledku, délka strategického období se zkracuje a naopak.

Je dobré do tvorby strategie zapojit samotný vrcholový management firmy, popř. si najmout agenturu zabývající se profesionální tvorbou strategie.

Obr.2.: Strategické řízení jako kontinuální proces



Zdroj:[21]

2.5.1 Vize⁸ podniku

„Podle Slavíka je význam vize, v nejvšeobecnějších a koncepčních pojmech představa o budoucím vývoji a postavení podniku.“ [11]. Vize podniku je základní funkcí podniku, která vyjadřuje smysl jeho existence. Často také vyjadřuje vztah k základním stakeholderům – především k vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům. Vize by také měla představovat dlouhodobý charakter, vyjadřovat představu o budoucím stavu podniku s ohledem na jeho okolí a být tudíž obrazem do budoucnosti. „Nedílnou součástí vize je podle Součka tzv. velitelské rozhodnutí o velikosti tržeb, zisku či krycího příspěvku nebo jiného ukazatele, charakterizujícího efektivnost firmy v jednotlivých letech strategického

⁸ Slovo vize je odvozeno z latinského slova „vision“, což znamená proroctví, zření.

období. Při formulaci tohoto rozhodnutí je nutné respektovat několik důležitých, ale v našich firmách často zanedbávaných zásad. Tržby a růst nejsou základním cílem podniku. Tím je zvyšování tržní ceny produktu.“ [13, str.129]. Vize zaznamenává jevy a trendy, které jsou ve stávající době nejasné a nevýrazné. Je to cílová komplexní představa o budoucnosti podniku.

2.5.2 Poslání podniku

Jak samotné slovo napovídá, jedná se o děj, který se upíná na současnost, ale musí být zároveň propojen s budoucností. Vymezuje prostor pro strategické úvahy, jež vyjadřují vize vedení podniku o tom, jaký je současný a také budoucí smysl jeho existence. Poslání podniku je počin, jak si má veřejnost činnost podniku vysvětlit.

2.5.3 Cíl podniku

"Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle."

Henry Ford⁹

Formulace cíl podniku vyplývá z vize a poslání, který si podnik sestavil. Představují stav, který podnik vyžaduje a kterého se po celou dobu činnosti snaží dosáhnout. „Cílem podniku rozumíme konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.“ [11, str.41]. Cíle podniku jsou mnohdy reprezentovány ekonomickými ukazateli, jako jsou zisk, rentabilita, tržby, zaměřují se také na oblast sociální, která představuje např. image firmy, růst tržního podílu nebo na složku konkurenčního chování. Cíle by měly odpovídat kritériím, které naznačuje metoda SMART¹⁰. Počet cílů by měl být velmi malý, aby je firma byla schopná zvládnout.

SMART:

⁹ Henry Ford se narodil roku 1863 v USA, byl americký podnikatel a průkopník automobilového průmyslu.[18]

¹⁰ Metoda SMART je souhrn pravidel, která napomáhají efektivně definovat rámec či cíl strategického plánování nebo obecně jakéhokoliv projektu. Výraz SMART poprvé použil Peter F. Drucker ve své koncepci MBO – Management by Objectives v publikaci The Practice of Management z roku 1954.[8]

- Specific¹¹ – specifický
- Measurable – měřitelný
- Acceptable¹² – akceptovatelný
- Realistic – realistický
- Timed – definovaný v čase

Strategie je neustále se vyvíjející proces vedoucí k dosažení strategických cílů podniku.[14]

V podniku by zároveň měla platit přímá úměra mezi povahou cílů a úrovní podnikové hierarchie, jako je tomu naznačeno v obr. 1.[14, str.4]

2.6 Analýza okolního prostředí

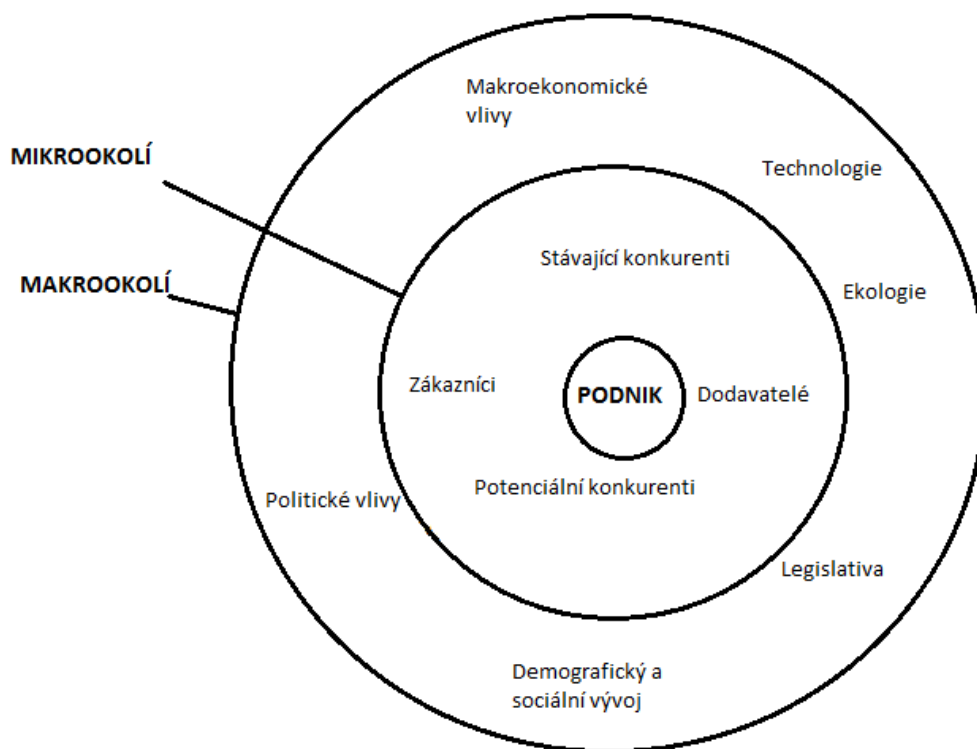
V dnešní moderní době plné rychlých přenosů informací, zpráv a okamžité informovanosti pomocí mobilních telefonů, přírodní katastrofy, či jiná příjemná i nepříjemná situace se může rychle projevit do výsledků jakéhokoliv podniku. Právě kvůli všem těmto jevům by měla mít analýza prostředí dostatečný rozsah, zároveň se nezaměřovat jen na prognózy současného stavu, ale také na prognózy budoucího vývoje. Nepostradatelný je globální systémový přístup zahrnující celosvětový ekonomický, demografický, politický, ekologický, sociální a legislativní vývoj. V první řadě musíme vymezit okolí a identifikovat základní faktory, které se mohou v průběhu budoucího vývoje rozsahem i významem měnit, popř. se mohou objevit faktory nové.

Analýza okolního prostředí by měla být sledována postupně. Vedení podniku by mělo sledovat vlivy makrookolí, změny v odvětví, konkurenci, hrozby a příležitosti.

Obr.3.: Okolní prostředí podniku

¹¹ V některých literaturách (např. originální verze Petera F. Druckera) můžeme nalézt místo anglického výrazu specific výraz stimulating, což v překladu znamená stimulující.

¹² V některých literaturách můžeme nalézt místo anglického výrazu acceptable výraz aligned, což znamená odsouhlasený.



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím literatury [3]

2.7 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí¹³ zkoumá vnější podmínky a vlivy, které poté uplatňuje pro charakteristiku a plánování strategie. Díky této analýze může podpořit rozhodování a aktivně reagovat na případné změny.

Analýza předchozího a současného vývoje je pro každou strategii podniku výchozím bodem. Hlavní přínosy strategických analýz lze očekávat v těchto oblastech:[15]

- odhalení dlouhodobých trendů – strategické řízení se týká dlouhodobých záměrů a pro rozpoznání vývoje prostředí je třeba vysledovat a odhalit dlouhodobé trendy,
- vyvarování se minulých chyb – analýzy minulého vývoje může chyby odhalit a naznačit postup, jak se jim v budoucnu vyhnout,
- využití předchozích úspěchů – stejně, jako je možné na základě analýzy identifikovat minulé chyby, lze postupovat při využití předchozích úspěchů.

¹³ V odborné literatuře můžeme pojem vnější prostředí (okolí) najít také pod pojmem makrookolí.

2.7.1 Makroekonomické okolí

Současný a také budoucí vývoj ekonomiky ovlivňuje stav podniku. Krom čtyř základních makroekonomických veličin (tj. míra ekonomického růstu, směnný kurz, míra inflace a úroková míra), musíme sledovat i stádia hospodářského cyklu, jak národní, tak světové ekonomiky. Mezi podstatné faktory také patří míra nezaměstnanosti, či situace na kapitálových trzích.

Avšak monitorovat vývoj všech makroekonomických veličin není účelem analýzy, vždy je potřeba soustředit se pouze na ty ukazatele, které mají na daný podnik základní vliv nebo v budoucnu mohou mít.

2.7.2 Politické a legislativní okolí

Na každý podnik přímo, či nepřímo dopadá působení státu, jeho vlády a orgánů, které jsou zaměstnavatelem i spotřebitelem v jednom. Stát dává podnikům právní rámec, ve kterém se mohou realizovat. Za jeden z nejmocnějších faktorů tohoto okolí lze označit hospodářskou politiku, protimonopolní politiku, daňovou politiku a legislativu na podporu podnikání. Pokud se firma podílí také na aktivitách se zahraničím, musí počítat s uplatněním práva mezinárodního obchodu, kde se často odkazuje na cizí právo, tedy právo a právní systém jiného státu. Ekonomové se také shodují, že role státu narůstá.

Někteří z ekonomů dnes uznávají, že pokud dochází k vyšším státním zásahům do ekonomiky, vede to k nižší efektivnosti a dlouhodobě i k poklesu ekonomického růstu a vyšší nezaměstnanosti. Ovšem názor druhé strany, neméně rozšířený než první vypovídá, že vyšší státní výdaje vysoce napomáhají tzv. sociálnímu rozvoji, vedou k lepšímu školství a zdravotnictví a také k menší odchylce v příjmu.¹⁴

2.7.3 Demografické a sociální okolí

V oblasti demografické a sociální se analýza zaměřuje na postoje lidí, životní styl a vzdělání obyvatel, společensko-politický systém, demografickou strukturu populace. Do tohoto faktoru můžeme také zařadit vlivy ochrany životního prostředí, přístup k práci a

¹⁴Tento názor jsme naposledy mohly zaslechnout z úst francouzského prezidenta Jacques Chiraca na červnovém summitu G7 konaném v americkém Denveru, když srovnával francouzské, britské a americké ekonomické modely a ekonomiky těchto států.

volnému času. Tento sektor se také podrobuje neustálému pohybu, kde správné zareagování a rozpoznání vede k dosažení náskoku před konkurencí o zákazníka.

2.7.4 **Ekologie a vliv globalizace**

Ve většině případů firma své podnikání začíná na domácím trhu, stává se ovšem také, že své pole působnosti rozšiřuje i do zahraničí, kde trh není přesycený daným produktem. Zde také nastává tvorba nového obchodního strategického plánu pro daný trh, je nutné zjistit hrozby a příležitosti. Ke správnému určení strategie globálního charakteru máme model „4C“:

- Customers – zákazníci,
- Costs – náklady,
- Country – národní specifika,
- Competitors – konkurence.

Vedle vlivu globalizace máme také vlivy na ekologii a klimatické podmínky jako jsou globální oteplování, znečišťování životního prostředí, omezenost přírodních zdrojů. Toto jsou zásadní otázky dnešní doby, jež hraničí z mnoha subjekty ekonomiky. Nedochází zde ovšem pouze k hrozbám, ale také k příležitostem ve smyslu vzniku nových společností, vytvářejících klimatizace, vodní pohony atd. V souvislosti se vznikem mnoha společností se stejným předmětem podnikání, zde vyvstává také otázka lobbingu ekologických organizací.

Především globální oteplování a hrozba vyčerpání dosavadních přírodních zdrojů vyvíjí efektivní tlak na hledání a využívání obnovitelných zdrojů a racionalizaci zdrojů přírodních. Respektování ekologických požadavků přináší podnikatelské příležitosti ve formě recyklace odpadů, čističky odpadních vod. [8]

2.7.5 **Technické a technologické okolí**

Tyto informace přicházejí z vnějšího okolí, ovlivňují inovační schopnost podniku a jeho činnost. Mezi faktory technické a technologické můžeme zahrnout vládní podporu R&D, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie nebo rychlost zastarávání.[16]

Technologické faktory také zahrnují technologické aspekty např. výzkum a vývoj činností, automatizaci, technologie pobídky a rychlost technologických změn. Mohou zjistit minimální efektivní úroveň výroby, překážky vstupu na trh a vliv outsourcingu.

2.7.6 **PEST analýza**

PEST analýza je akronymem pro:

- **P** – politické a legislativní faktory,
- **E** – ekonomické faktory,
- **S** – sociální faktory,
- **T** – technické a technologické faktory.

Podobně jako u metody SMART, která vyjadřuje stanovování cílů, tak i PEST¹⁵ analýzy se modifikovala do dalších známých odnoží. Modifikace této analýzy vznikla na základě stále větší tíhy aktuálních marketingových potřeb, tudíž můžeme říci, že se jedná o „marketingové hříčky“, jež rozdělují původní složky PEST¹⁶ analýzy na více dílčích oblastí. Např. ve Velké Británii se můžeme setkat se SLEPT analýzou, která přidává písmeno L (písmeno L jako Legal neboli právní prostředí). V současné „zelené době“ nám přibyla analýza PESTEL (zde máme navíc písmeno E jako Environmental).

2.8 **Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí se v jiných odborných literaturách pyšní názvy jako mikrookolí podniku, či prostým okolím podniku. Toto okolí je zejména tvořeno zákazníky, konkurenty a dodavateli.

2.8.1 **Zákazníci**

Základní informací pro firmu je znát úsek zákazníků. Musí si vytyčit, kdo jsou její zákazníci, jaké mají požadavky a potřeby, jaké mají trendy popřípadě, jak celkově jde trend s dobou a jak se podnik díky tomu musí přitvářet, aby i nadále získával své potenciální zákazníky. Oblasti, na které se musíme zejména zaměřit jsou[7]:

¹⁵ Pest v překladu znamená škůdce.

¹⁶ Původní čtyři písmenka se v těchto odnožích nejrůzněji přehazují, aby se nová zkratka dobře vyslovovala, existuje také STEEPLE a STEEPLED analýza, která přidává Education neboli vzdělání a Demographic, neboli demografické faktory, které jsou v původní PEST analýze zahrnuty pod sociálními faktory.. [17]

- identifikace kupujících a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat, přičemž rozhodovací procesy zákazníků-spotřebitelů a nákupní chování zákazníků-organizací se mohou značně lišit; faktory ovlivňující rozhodnutí nakoupit bývají u těchto skupin spotřebitelů velmi odlišné,
- demografické faktory, které vytvářejí změny v jistých kategoriích zákazníků; jde především o změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů; to může mít podstatný vliv například na umístění podniků.

Měli bychom se také zajímat o různá specifika zákazníků, mohou se totiž lišit z hlediska oblastí. Otázka zní, zda jsou jejich požadavky na homogenní produkt nebo je nutné produkt upravovat.

2.8.2 **Konkurence**

Základním cílem analýzy konkurence je nabýt obrazu daného konkurenčního prostředí, který nám ukáže konkurenční prostředí jako celek, také informace potřebné k nabytí zpráv o jednotlivých konkurentech. Při této analýze je vhodné zpracovat základní přehled, jež by měl obsahovat:[1]

- základní informace (právní forma, obrat, sortiment, počet zaměstnanců atp.),
- současnou strategii,
- podíl na trhu,
- hlavní konkurenční výhodu a silné stránky,
- slabé stránky a zranitelnost,
- hlavní konkurenční výhodu a silné stránky,
- rozsah konkurenčního boje (segmenty trhu, geografický apod.),
- očekávané kroky.

2.8.2.1 Porterův¹⁷ model pěti konkurenčních sil

Aby management podniku dosáhnul docela věrného obrazu konkurenčního prostředí, doporučuje se využít právě Porterův model pěti konkurenčních sil, jež je užitečným nástrojem pro analýzu tohoto prostředí. V tomto modelu je konkurence pěti sil zahrnující konkurenční síly:[24]

- rivalita mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.

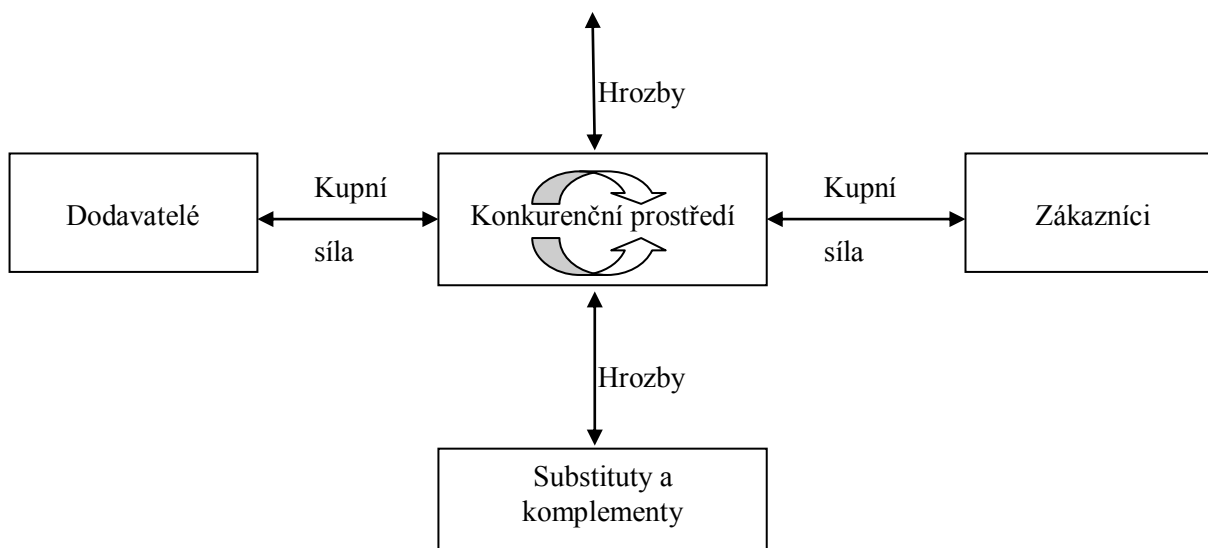
Porterův model má být podporou managementu podniku uvědomit si, kde a jaké konkurenční síly působí a jaký je jejich vliv na podnik. Management musí při utváření strategie s danými faktory počítat a dokonce se může pokusit je ovlivnit ve svůj prospěch tedy ve prospěch firmy.

Obr.4.: Porterův model pěti konkurenčních sil

¹⁷ Michael Eugene Porter je americký

Potenciální noví
konkurenti

Business School.



Pramen: [24] a [12]

2.8.3 Dodavatelé

Jde o analýzu nákladů a také dostupnost zdrojů a vstupů podniku. Vstupy podniku jsou zejména dány důležitostí dodavatelských vztahů. Dodavatelé jsou tzv. subjekty integrované do logistických řetězců, což jednoduše znamená, že odběratelé na ně přenášejí logistické kompetence a také odpovědnosti. Dodavatelé jsou hodnoceni na základě dosahované spolehlivosti a úplnosti dodávek, dodacích lhůt a poskytovaných služeb, které utvářejí vzájemné dobré vztahy. U dodavatelů pro konečnou spotřebu odběratelé posuzují cenu nabízenou dodavatelem a spolehlivost dodávek jako zhruba stejně významné. U dodavatelů pro výrobní spotřebu je váha spolehlivosti výrazně větší.[23]

Při analýze analyzujeme i aspekty jako[7]:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady pracovních sil.

2.8.4 Finanční analýza

Finanční analýza je jednou z nejzákladnějších analýz podniku, kterou musí daný podnik z hlediska porovnání výsledků skutečných a předpokládaných vytvořit. Účelem finanční analýzy je tedy posouzení současného stavu podniku z finančního hlediska. Tato diagnóza podniku zahrnuje jak analýzu minulého vývoje, tak analýzu budoucího vývoje.

Prognózuje tedy do budoucna. S využitím zpracovaných informací posuzuje, zda je vybraný strategický rozvoj z hlediska finančního reálný nebo nikoli.

Všeobecně mezi základní oblasti finanční analýzy patří vertikální a horizontální analýza rozvahy, výkazu zisku a ztrát a analýza poměrových ukazatelů. Dále ovšem můžeme vyhotovit výpočet alternativních nákladů, ekonomické přidané hodnoty nebo bonitní a bankrotní modely.

Rozvaha podniku

Rozvaha, či zastarale bilance je jedním ze základních výkazů účetní závěrky. Rozvaha jako finanční výkaz dává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému rozvahovému dni, umožňuje tak posoudit finanční postavení podniku. Rozvaha se proto také někdy nazývá výkazem o finanční pozici. Rozvaha zobrazuje finanční situaci platnou k určitému okamžiku, tzv. stavové veličiny. Formálně sestavená rozvaha musí splňovat primární bilanční rovnici – tzn. součet aktiv je roven součtu pasiv. Následující struktura rozvahy znázorňuje její zapisování:

I. Aktiva:

- stálá aktiva

- ✓ dlouhodobý nehmotný majetek
- ✓ dlouhodobý hmotný majetek
- ✓ dlouhodobý finanční majetek

- oběžná aktiva

- ✓ zásoby
- ✓ dlouhodobé pohledávky
- ✓ krátkodobé pohledávky
- ✓ krátkodobý finanční majetek

- ostatní aktiva

- ✓ přechodná aktiva
- ✓ dohadné položky aktivní

II. Kapitálovou strukturu vyjadřují pasiva:

- vlastní zdroje

- ✓ základní kapitál
- ✓ kapitálové fondy
- ✓ fondy ze zisku
- ✓ výsledek hospodaření
- **cizí zdroje**
 - ✓ rezervy
 - ✓ dlouhodobé závazky
 - ✓ krátkodobé závazky
 - ✓ bankovní úvěry a výpomoci
- **ostatní pasiva**
 - ✓ přechodná pasiva
 - ✓ dohadné položky pasivní

Horizontální rozbor bilance zaznamenává vývoj položek bilanční struktury v čase a to v absolutní i v procentuální důležitosti. Na druhou stranu vertikální rozbor bilance znamená, že zjišťujeme podíl položek na bilanční sumě. Znamená to, že nám dává srovnání s plánovanými hodnotami a taktéž s jinými podniky v oboru.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli zkráceně výsledovka ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované a minulé období. Je to rekapitulace výnosů, nákladů a výsledků hospodaření. Sestavuje se za dané účetní období, pro hodnocení hospodaření podniku, pro statistické a daňové účely.[5] Každá firma potřebuje kontrolu svého zisku, a jelikož v rozvaze je vyjádřen jen jedinou položkou slouží nám k tomu výsledovka.

Řadíme zde výnosy a náklady za účetní období, aniž zohledníme, zda jestli byly v daném období uhrazeny. Můžeme opět využít vertikální nebo horizontální analýzu výkazu zisku a ztrát.

Výkaz zisku a ztrát zahrnuje:

- + tržby za prodané zboží
- náklady na prodané zboží
- = OBCHODNÍ MARŽE
- + tržby z prodeje výrobků a služeb

- výrobní spotřeba
- = PŘIDANÁ HODNOTA
- + jiné provozní výnosy
- jiné provozní náklady

= PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

- + finanční výnosy
- finanční náklady

= FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

- + provozní výsledek hospodaření
- + finanční výsledek hospodaření
- daň z příjmů za běžnou činnost

= VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST

- + mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z mimořádné činnosti

= MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

- + výsledek hospodaření za běžnou činnost
- + mimořádný hospodářský výsledek

= VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nenáročné a rychlé. Díky nim můžeme rozpoznat, které sektory podniku jsou problematické, ovšem jejich správná interpretace je důležitá.

Ve finanční analýze ukazatele rozdělujeme do několika oblastí. Známe ukazatele aktivity, rentability a zadluženosti.

a) Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity měří způsobilost podniku využívat vložených prostředků. Za pomoci tohoto ukazatele hodnotíme zároveň vázanost kapitálu ve specifických formách aktiv.

- **Obrat zásob** = tržby / zásoby
- **Doba obratu pohledávek** = (krátkodobé pohledávky / tržby) * 365
- **Doba obratu zásob** = (zásoby / tržby) * 360
- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** = (krátkodobé závazky / tržby) * 365

b) Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity zpravidla měří schopnost firmy hradit své závazky. Máme zde ukazatele celkové běžné likvidity, který nám ukazuje krátkodobé závazky a kolikrát jsou pokryty oběžnými závazky, kdy se její optimální interval pohybuje mezi 1,5 – 2,5 a ukazatel pohotovosti likvidity jehož optimální interval je mezi 1 – 1,5.

- **Běžná likvidita** = OA / krátkodobé závazky
- **Pohotová likvidita** = (OA – zásoby) / krátkodobé závazky

c) Ukazatel rentability

Měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku je právě rentabilita. Rentabilita se měří pomocí použití investovaného kapitálu, tudíž ukazatele jsou sestaveny jako poměr kategorie zisku a vloženého kapitálu. Nyní poukazuji na dva hlavní ukazatele rentability, jelikož s těmito ukazateli budu dále pracovat v praktické části, je to ukazatel rentability aktiv (ROA= return on assets), ukazatel vlastního kapitálu (ROE= return on equity) a rentabilita tržeb (ROS= return on sales).

- **ROA** = hospodářský výsledek po zdanění / aktiva
- **ROE** = hospodářský výsledek po zdanění / vlastní kapitál

- **ROS** = hospodářský výsledek po zdanění / tržby

d) Ukazatel zadluženosti

Tyto ukazatele zkoumají vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku a zároveň je porovnáváme v souvislosti s ukazateli likvidity a rentability.

- **Míra celkové zadluženosti** = cizí zdroje / aktiva * 100%
- **Míra zadluženosti vlastního kapitálu** = cizí zdroje / vlastní kapitál * 100%
- **Koeficient samofinancování** = vlastní kapitál / celková aktiva

2.8.5 7-S model¹⁸

Tento model je nástrojem pro určení správné analýzy a pochopení klíčových prvků organizační struktury v rámci společnosti s cílem posoudit jeho potenciál pro neefektivní změnu. Model zkoumá sedm oblastí společnosti. 7-S model zahrnuje:

- **Strategy** (strategie)
- **Structure** (struktura)
- **Systems** (systémy řízení)
- **Style** (styl manažerské práce)
- **Staff** (spolupracovníci)
- **Skills** (schopnosti)
- **Shared values** (sdílné hodnoty)

2.8.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jeden z typů strategické analýzy stavu podniku. V úvahu se zde zohledňují hlediska silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Analýza silných a slabých stránek se především zaměřuje na vnitřní prostředí podniku, na jeho vnitřní faktory podnikání. Takovéto vnitřní faktory mohou např. být výkonnost a motivace zaměstnanců nebo celková efektivita procesu, tudíž ty faktory, které vytvářejí či snižují vnitřní hodnotu podniku.

¹⁸ Tento model je více známý jako McKinsey 7-S model. Důvodem bylo, že v době vyvinutí byli jeho zakladatelé Tom Peters a Robert Waterman konzultanti společnosti McKinsey & Co.

Silné a slabé stránky jsou často posuzovány interním hodnotícím systémem nebo tzv. benchmarkingem, což je metoda srovnávání s konkurencí.

Hodnocení příležitostí a ohrožení se opírá o vnější prostředí podniku, jež podnik nemůže tak jednoduše kontrolovat. Jelikož kontrola není jednoduchá, snaží se o identifikaci za použití vhodné analýzy konkurence, ekonomických, sociálních, kulturních, demografických, politických, legislativních a technických faktorů, které působí v okolí podniku.

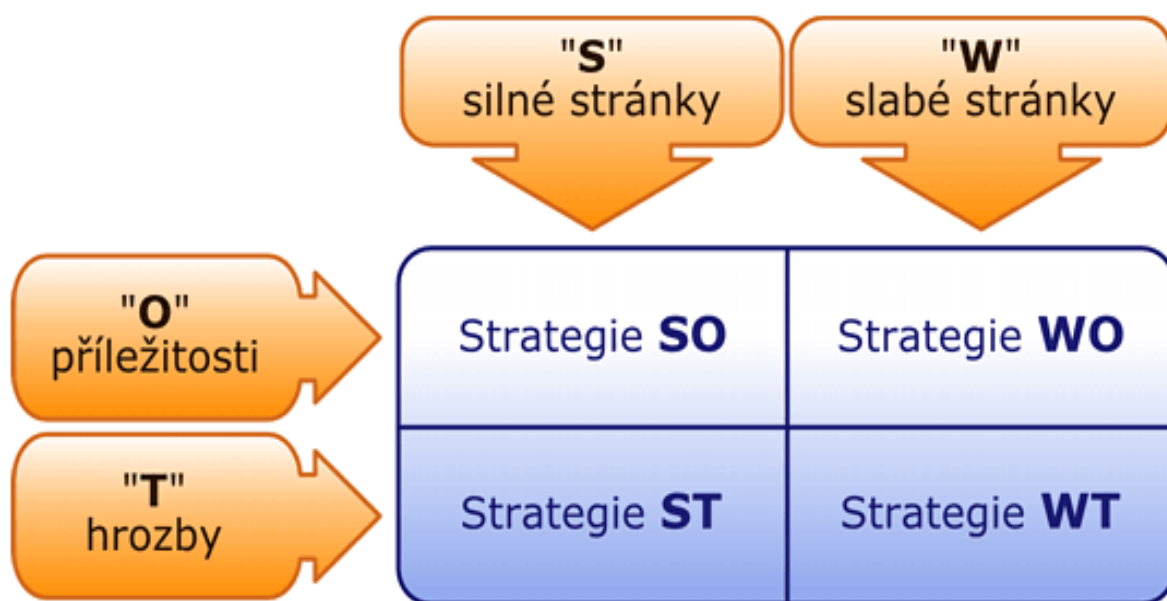
Při sestavování SWOT analýzy je vhodné respektovat některé zásady:[7]

- měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy, jež mají strategický význam; příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje, je vhodné zaměřit se pouze na to podstatné,
- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tzn. analýza by měla být sestavena s ohledem na účel, pro který je zpracovávána; SWOT analýza sestavená pro určitou oblast nemusí být automaticky použitelná a relevantní pro řešení jiné problematiky,
- analýza by měla být objektivní, tj. neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy nebo prostředí, ve kterém se podnik nachází,
- síla působení jednotlivých faktorů by měla být nějakým způsobem zohledněna, například přiřazením vah.

SWOT analýza:

- **Strenghts** (silné stránky) – jedinečné nebo odlišné služby a produkty, unikátní know-how, good will, patenty, technologie, reputace, obchodní značka, marketingové analýzy, finanční síla a zdraví firmy, lokalita podniku, výrobní procesy.
- **Weaknesses** (slabé stránky) – slabá reputace a obchodní značka, nekvalitní marketingová strategie, nekvalitní customer relationship management, vysoké náklady, nízká produktivita, dediferenciace.
- **Opportunities** (příležitosti) – rozvoj nových cest, odstranění mezinárodního obchodních bariér, vývoj nových produktů, dobrý public relation, joint venture.
- **Threats** (hrozby) – regulace trhu, velká konkurence na trhu, životní fáze výrobky a jeho změny, cenová strategie, bariéry na trhu.

Obr.5.: SWOT analýza



Zdroj: [26]

Každý z těchto faktorů zaručuje určitý úspěch, např. silné stránky se snaží podnik maximalizovat (pravidlo MAX), na rozdíl od nich slabé stránky zastávají pravidlo minimalizace jejich vlivu (MINI). Stejné chování jako silné stránky zastávají také příležitosti (MAX), aby přinášely co nejvíce eventualit jak se odlišit od konkurentů.

2.8.7 **Matice GE¹⁹**

Jde o devítibuněčnou matici o dvou dimenzích, kde z grafu vytváříme spojitosti. Matice GE je zároveň hodně podobná Boston krabici, ta se však rozkládá v dvojrozměrné mřížce. Matice GE tvoří dvě osy, které nám představují atraktivitu odvětví (svislá osa) a konkurenční postavení (vodorovná osa). Atraktivita odvětví nám závisí na několika faktorech, jako je velikost a růst trhu, zisk, intenzita konkurence, cykličnost, požadavky na technologie a kapitál, úspory z rozsahu, společenské, ekologické a právní vlivy, příležitosti a ohrožení, bariéry vstupu do odvětví a z odvětví. Na druhou stranu vodorovná osa neboli konkurenční

¹⁹ Tento model vyvinula společnost General Electric, ale bývá také někdy připisována společnosti McKinsey and Company a společnosti Shell.

postavení závisí na relativním podílu na trhu, ziscích a porovnání s konkurencí, znalosti trhu a zákazníka, technologických možnostech a kvalitě managementu.

Tzv. devět polí matice je rozdělena do 3 sektorů, kde první sektor je sektor složený ze tří polí v levém horním rohu s dlouhodobou atraktivitou odvětví a příznivou konkurenční pozicí. Druhý sektor se skládá ze tří polí na diagonále, pro kterou platí strategie udržovací. Třetí sektor, taktéž složený ze tří polí, ale v pravém dolním rohu je oblast, pro kterou platí strategické doporučení ukončení a zrušení.

2.9 Formulace strategie

Obecně by měl návrh strategie vycházet z výsledků analýzy. Při analýzách zjišťujeme silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby a právě správný výběr strategie nám zajišťuje jejich eliminaci v případě negativních vlivů a naopak využití těch prospěšných.

Strategii rozdělujeme na 3 kroky: [11]

- vymezení strategických možností,
- hodnocení jednotlivých alternativ,
- vlastní výběr strategie.

4 základní typy strategií:

- Strategie stability
- Strategie expanze
- Strategie omezení
- Kombinovaná strategie

2.9.1 Strategie stability

Tato strategie je pro podnik praktická a zároveň účelová. Okolí podniku je víceméně stabilní a stakeholderi jsou s existující strategickou orientací spokojeni. Podnik nabízí stále stejné produkty a služby svým dosavadním zákazníkům, či zákazníkům obdobným dosavadním zákazníkům. Také zastává stejné funkce, jež se mu již v minulosti vyplatily a stále působí na stejném trhu. Podnik tak minimalizuje svá rizika, která by mohla přinášet změny. Soustřeďuje se na své odvětví a provádí změny např. profesionalizací své aktivity na

jejím trhu. Nejpodstatnější rozhodnutí v oblasti strategie jsou pečlivě orientovány na zefektivnění postupů v činnostech podniku.

2.9.2 Strategie expanze

Podniky mající své výrobky na začátku životního cyklu uplatňují právě strategii expanze. Je to strategie spojená s částečným stupněm rizika za předpokladu vyšší investice. Při výběru této strategie se může podnik chvíli ocitnout v nižší efektivitě, což povzbuzuje antimonopolní tlaky a reakce konkurentů, ovšem pro dlouhodobé hledisko je pro podnik nejvýnosnější. Jedná se o nové produkty, nové trhy a strategická rozhodnutí managementu směřuje k rozšiřování stávajícího pole působnosti.

2.9.3 Strategie omezení²⁰

Tato strategie je zejména uplatňována v případě, že o výrobky dostupné na trhu již není zájem a klesá poptávka. Obecně tuto strategii neopěvují právě pracovníci managementu a řídicí pracovníci, jelikož na základě zavedení bohužel musejí přiznat, že něco není v pořádku a nikdo nechce být hodnocen jako defektní pracovník. Na druhou stranu se dozvídáme, co nefunguje, máme možnost nahradit nefungující skutečnost fungující tím, že uvolněné zdroje z nevyhovujícího produktu nebo činnosti můžeme využít v prosperující činnosti.

2.9.4 Kombinovaná strategie

Kombinovaná strategie nám poskytuje možnost propojit více strategií již uvedených výše v tomto textu. Strategie máme příležitost spojovat simultánně nebo sekvenčně. V praxi se s ní můžeme střetnout velmi často, je značně používán u podniků procházejících změnami např. životního cyklu výrobku nebo trhu.

2.10 Výběr optimální strategie

Volba té nejlepší strategie je v zásadě rozhodovací proces, ve kterém přistupujeme na postupnou selekci možných variant strategie a zároveň alternativ k výběru strategie. Vybíráme podle vhodnosti a pravděpodobnosti dosažení vytyčených cílů podniku. Podnik může vypracovat mnoho potenciálních strategií, které budou nastiňovat možný budoucí vývoj.

²⁰ V odborných literaturách se také můžeme dočíst strategie útlumu.

Tyto procesy obecně dělíme:[4]

- rozhodování za jistoty (tento případ nastane s pravděpodobností 1),
- rozhodování za nejistoty (není nám známa žádná pravděpodobnost),
- rozhodování za rizika (v tomto případě je nám známa budoucí situace a distribuce pravděpodobností daných variant).

Pro správný výběr strategie již bylo napsáno nespočet odborných literatur. Vybrala jsem publikaci, kde se autoři zaměřují na tři faktory pro správný výběr strategie, což jsou **vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost**.

Výběr strategie: [9]

- vhodnost strategie – do jaké míry strategie odpovídá prognózovaným trendům a do jaké míry jsou využity konkurenční výhody podniku,
- realizovatelnost strategie – sledujeme praktickou využitelnost dané strategie. Strategie hodnotí nároky na zdroje a schopnosti. Je nutné vypracovat finanční analýzu a analýzu zdrojů, které slouží ke krytí,
- akceptovatelnost strategie – srovnáváme daná rizika a splněná očekávání zájmových skupin. Musíme také zanalyzovat návratnost.

2.11 **Hodnocení strategie**

Na základě kritérií, které jsem již dříve definovala vyberu tu nejlepší strategii. Tato kritéria mají hodnotit, zda strategie: [24]

- odpovídá výsledkům strategické analýzy, zdali využívá přednosti firmy, překonává hrozby a slabé stránky a je v souladu s posláním a cíli podniku,
- může být realizována u hlediska potřebných zdrojů,
- je přijatelná pro vlastníky s ohledem na výkon podniku, pro management a zaměstnance s ohledem na jejich představy o podniku, pro dodavatele, pro zákazníky a externí okolí podniku.

Je také důležitý výsledek ekonomického hodnocení strategie, jež vychází z výpočtů rozvahy, výkazu zisku a ztrát a ukazatelů finanční analýzy. Výsledná analýza by měla být stručná, přehledná a management s ní jednoduše pracovat.

2.12 Realizace strategie

Po pečlivém prozkoumání a výběru z navrhovaných strategií nastává fáze implementace, neboli uvedení strategie do života, její realizace. Je nutno provázat výsledky analýz s návrhy a vnést logiku do jednotlivých návrhů. Úspěšné zavedení strategie pro některé podniky znamená i mnoho změn a radikální proměnu organizační struktury a často i hlavního systému.

Implementace strategie se skládá z: [11]

- Komunikace
- Tvorba vhodné organizační struktury
- Vytvoření motivačního systému
- Konkrétní obsazení manažerských funkcí
- Zabezpečení administrativní podpory
- Zformování podnikové kultury
- Sestavení kontrolních systému

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY STS-V OPAVA, s.r.o.

3.1 Základní údaje o firmě

Název: STS- V Opava

Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Sídlo: Opava, Jakař, Přemyslovců č. or. 37, PSČ 747 07
Den vzniku: 24. srpna 1992
Základní kapitál: 2 055 000 Kč

3.2 **Předmět podnikání**

- traktorové návěsy,
- ocelové konstrukce hal, mostů, stožárů a pod.,
- ocelové kontejnery skladové, přepravní, nádrže a zásobníky sypkých hmot,
- opravy traktorů a jejich agregátů,
- strojírenská a zámečnická výroba,
- vyrábí a opravuje zařízení pro doly,
- provádí:
 - strojní obrábění,
 - provádí stříhání, dělení, ohýbání a pálení materiálu,
 - provádí lakování.

Nyní jsou opravy traktorů a jiné zemědělské techniky v minimálním rozsahu, utlumila se výroba návěsů a toto se částečně nahradilo rozšířenou výrobou kontejnerových systémů. Dále se ve velkém objemu zhotovují různé konstrukce, svářečky a provádí se opravy důlní techniky.

3.3 **Historie společnosti**

Strojní a traktorové stanice byly zřízeny na základě zákona č. 27 z roku 1949 a rozhodnutím ministra zemědělství a výživy. K plnění úkolů byl podnikům svěřen do správy národní majetek, jehož vlastníkem byl v té době stát.

Základním posláním STS-V Opava (dále jen STS) bylo zabezpečení účinného řešení technické politiky státu v zemědělství. STS jako nositel zemědělské techniky poskytoval zemědělským podnikům na základě jejich skutečné potřeby a na základě dobrovolnosti takové služby, aby zemědělské podniky plnily dané úkoly.

V rámci tohoto poslání STS plnily zejména:

- mechanizované práce v rostlinné a živočišné výrobě, včetně ochrany rostlin, chemizace, dezinfekce, desinsekce a deratizace, dále zemní práce, meliorace, rekultivace, zúrodnění půdy a dopravu, údržbu a zakládání cest,
- opravy mobilní zemědělské techniky, organizační a technickou pomoc zemědělským podnikům při běžných opravách a údržbě,
- montáž a údržbu stájové mechanizace, posklizňových linek a ostatní zemědělské techniky,
- elektroinstalační práce včetně údržby a revizí,
- výrobu některých, zejména úzkoprofilových technologických zařízení, strojů a náhradních dílů.

Prosazovat technický rozvoj v zemědělství především vývojem nových technologií vedoucích k zavádění komplexní mechanizace a racionalizace jako v rostlinné, tak živočišné výrobě, jejich odzkoušení v zemědělské velkovýrobě a uvádění do provozu:

- renovaci náhradních dílů,
- obchodní činnost a servis,
- výuku a doškolení mechanizátorských kádrů pro vlastní potřebu i zemědělské podniky,
- odbornou organizační a poradenskou činnost.

STS byla charakterem své činnosti organickou součástí zemědělské prvovýroby a byla organizována podle územních celků, zpravidla jednotlivých okresů. Byla nápomocná v jednotlivých etapách při přechodu na velkovýrobní organizaci zemědělských podniků. Strojní a traktorové stanice se významnou měrou podílely na historickém procesu socializace vesnice a socialistické přestavby československého zemědělství jako "nástroje dělnické třídy". Právě STS byla garantem vývoje a výroby dopravní techniky. Vždyť doprava a manipulace s materiálem v zemědělství představovaly okolo 60% celkové pracovní doby. Kolovými prostředky se přepravovalo asi 72 % celkového množství přepravovaného materiálu.

V STS byly vyvíjeny traktorové návěsy, přívěsy a koncem 80-átých let minulého století byl ukončen vývoj traktorového kontejnerového návěsu. Tento vývoj strojních a traktorových stanic a opraven zemědělských strojů byl přerušen počátkem 90-átých let minulého století, došlo k velkým změnám v zemědělské prvovýrobě a to ať obrovským dovozem různých technologií, tak i změnou zaměření činností v zemědělské

prvovýrobě. Tento vývoj měl podstatný vliv i na privatizaci strojních a traktorových stanic, kdy docházelo k privatizaci především podle jednotlivých činností.

Mnou popisovaná společnost privatizovala právě vývoj a výrobu přepravní techniky, protože v době privatizace, t.j. v roce 1992 se jevílo, že zemědělství bude nadále obnovovat technologie jako doposud. Jenže, jak již bylo zmíněno, zemědělci začali dávat přednost technice zahraniční, začali investovat do nákladné velkoobjemné techniky. Privatizovaná společnost STS-V Opava s.r.o. proto musela od prvopočátku své existence hledat novou náplň.

Této činnosti se musela přizpůsobit i celá organizační struktura společnosti. Z původních 107 zaměstnanců, kdy téměř polovina byli režijní a vývojoví pracovníci je nyní celkem 57 zaměstnanců a z toho 13 THP.

Nyní firma nemá přesně vytyčenou strategii, podle které postupovat v dalších letech.

3.4 **Vize**

Základní vize je rozšiřovat okruh zákazníků, dodavatelů, nezaměřování se pouze na domácí trh, ale také na zahraničí. Firma má v úmyslu nadále rozšiřovat pole své působnosti. Rozšířit výrobu o další stroje zemědělské výroby a také ocelové konstrukce, ve kterých vidí budoucnost svého rozvoje. Jako v každém odvětví i tato firma nachází své hlavní klady v připravenosti oproti konkurenci a chce své konkurenty předstihnout, v co nejširším rozsahu. Jak jsem již zmínila výše, mnoho firem se zaměřuje na nákup u zahraničních sousedů a nedívá se, co nabízí domácí výroba. Proto STS zamýšlí dostat se do podvědomí a do hledáčku svých potenciálních zákazníků právě rozvojem již stávajícího sortimentu a zdokonalení nabízených produktů. Nemá v úmyslu zaměřovat se pouze na domácí trh, ale chce se připojit také k trhu evropskému, jemuž je tak díky prolomení bariér mezinárodního obchodu dovoleno. Je pravda, že v posledních dvou letech navazuje čím dál více vztahů se zahraničím, hlavně díky prodeji návěsů a součástek pro strojírenství a zemědělství. STS chce proto své mezinárodní vztahy prohloubit a více se zviditelnit ve státech, kde doposud pronikly. Jsou to státy Španělsko, Německo, Rakousko, Holandsko, Polsko a Slovensko.

3.5 **Poslání**

Posláním mnou vybrané firmy je rozšiřovat výrobu, ale nezaměřit se pouze na výrobu, ale také na opravu a nově také na zdokonalení výrobku, co se týče důlní techniky, jelikož se přeci jen nacházíme v průmyslovém a důlním regionu České republiky- Ostravsku. STS je

zemědělsky zaměřený podnik, což má stále na paměti, ale konstrukcemi hal, mostů a stožárů se zapojuje do širšího pohledu. Posláním této firmy je poskytovat zákazníkům nejkvalitnější a nejpraktičtější výrobky, vyráběné a opravené odborníky za dohledu dalších dílčích sektorových odborníků.

3.6 **Cíle**

Mezi nejhlavnější cíle patří, co nejkvalitněji a nejodborněji provádět požadovanou zakázku, zajistit si dobrou konkurenční pozici na trhu a dosahování dlouhodobého zisku, přilákat nové zákazníky a současně uspokojit stávající zákazníky. Po stránce ekonomické patří mezi další cíle pokus o zlepšení platební schopnosti a zvýšení rentability, zlepšení produktivity zaměstnanců a pracovních podmínek.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY STS-V OPAVA, S.R.O.

4.1 **Analýza vnějšího prostředí**

Nyní se budu zabývat analýzou makrookolí celého podniku, kde se budu soustředit na faktory makroekonomické. Pro tuto analýzu využiji PEST analýzu, která se k této fázi jeví jako nejkomplexnější a nejpraktičtější.

4.1.1 **PEST analýza**

Rozpoznává, jak faktory podstatné pro danou firmu, tak také odhaduje jejich budoucí vývoj. Dle jednotlivých geografických zón nyní provedu postupnou analýzu.

4.1.1.1 Politicko-legislativní okolí

Při vstupu České republiky do Evropské unie, který se odehrál 1.5.2004 se naše domácí politická i ekonomická situace změnila. Už nejsme jen sami pro sebe, ale jsme součástí velkého společenství, které kooperuje společně s námi naše kroky a postupy. V prosinci 2007 jsme se také zapojili do schengenského prostoru, což zrušilo, jak bariéry obchodu se zahraničím, tak hranice pozemní kontroly s okolními státy. Dalším politickým krokem je také zavedení eura, jakožto jednotné měny evropské unie, kterému jsme se zavázali právě při vstupu do EU. Je to jedna z politických a právních podmínek známá také jako maastrichtská kritéria. Zavedení eura přináší právě pro podnikatele mnoho výhod i nevýhod. Mezi výhody můžu uvést lepší makroekonomickou situaci, zjednodušení administrativy a snížení kursových rizik, nižší úrokové sazby a snížení transakčních nákladů avšak na druhou stranu ztratíme měnovou politiku naší země.

4.1.1.2 Ekonomické faktory

Nynější ekonomický růst, neboli růst HDP v České republice můžeme v současné době nazvat výraznějším v zemích EU na místo zemí eurozóny. Musíme mít ale také na paměti ekonomickou situaci formy HDP per capita, která je zase na rozdíl od nově přistupujících států EU mnohem vyšší v západních evropských státech, které jsou součástí EU delší dobu.

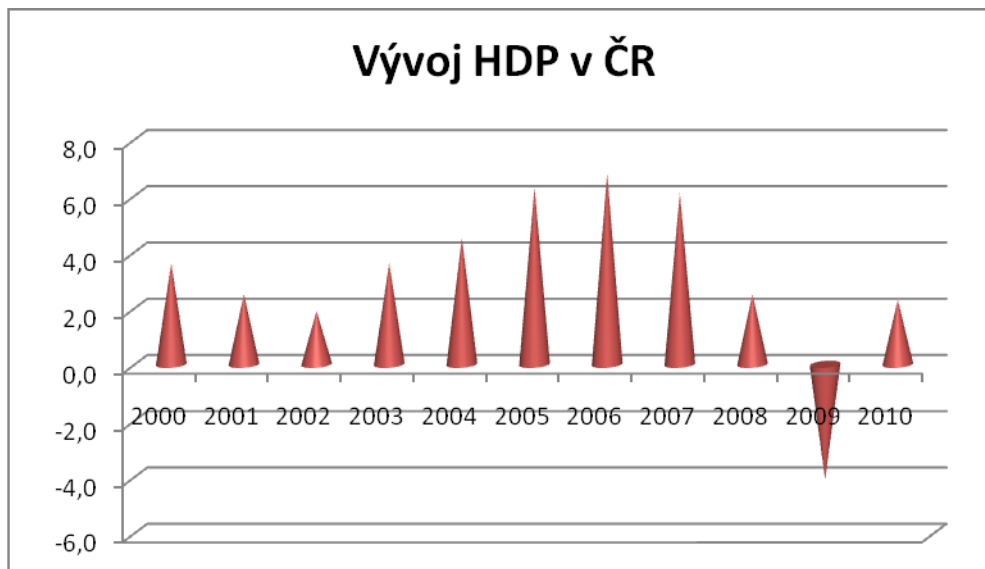
V rámci analýzy ekonomického segmentu zaměřím svou pozornost na makroekonomické ukazatele typu hrubý domácí produkt (HDP), inflace, nezaměstnanost, úroková míra a směnné kurzy.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Pozitivní vliv na podnikatelské prostředí má právě růst HDP, který se mnohdy ukazuje růstem tržeb a poklesem nezaměstnanosti. Pro mnou vybraný podnik má růst HDP za následek rozšíření expanze aktivit u nás nejen ve smyslu dodavatelských vztahů, ale také nových zakázek.

Očekávaná prognóza pro ČR je stálý nárůst HDP. Také míra HDP v oblasti HDP eurozóny se stále zvyšuje a podle prognóz se zvyšovat bude.

Graf 1.: vývoj reálného HDP v ČR

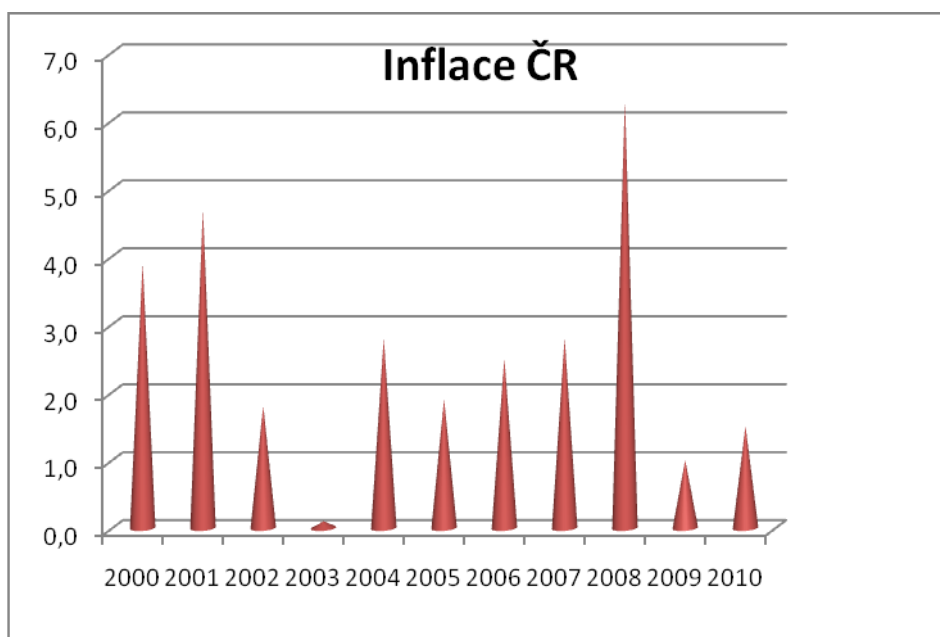


Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/>

Inflace

Pokud je inflace nízká znamená to, že se stabilizují finanční sektory, ale marže firem je nízká. Na STS stabilní inflace působí příznivým dojmem.

Graf 2.: Míra inflace v ČR v %



Zdroj: <http://www.czso.cz/>

Pokud se inflace zvyšuje, vyvolává to pravděpodobné zvednutí cen vstupů, což obecně znamená hrozbu pro malé živnostníky. Malí živnostníci nemohou jen tak reagovat na růst cen vstupů a zvyšovat také jejich ceny.

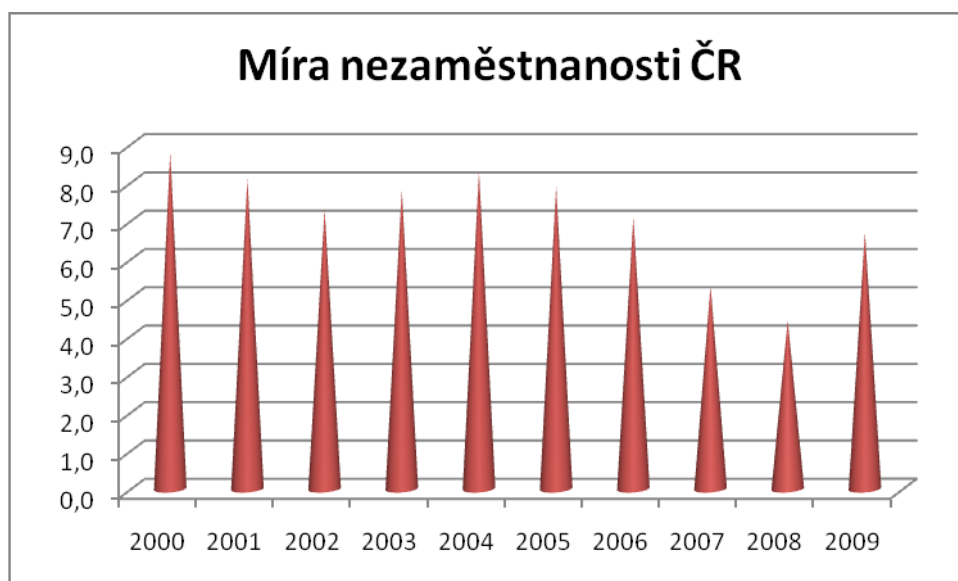
Když máme inflaci vysokou, dochází zase k růstu cenové hladiny a snižuje se nám poptávka po produktech. Za současného stavu bylo nutné ukončit mnoho rozdělaných projektů, jelikož projekty se schvalovaly za jiných podmínek inflace a nyní jsou nepřiměřené.

Také STS byla nucena pozastavit některé projekty a je nucena opět začít na samém začátku. Projekty buďto propadly nebo jsou nyní zastaralé a vytvářejí se nové počiny.

Nezaměstnanost

Jak můžeme zpozorovat, trend má od roku 2000 snížený vývoj ovšem od roku 2009 se ubírá směrem zvýšeným. Ubírání se tímto směrem umožňuje firmám snižovat náklady na zaměstnance, jelikož je zde více praceschopných obyvatel. Dříve firmy doslova bojovaly o to, která dostane kterého zaměstnance.

Graf 3.: Míra nezaměstnanosti ČR v %



Zdroj: <http://www.czso.cz/>

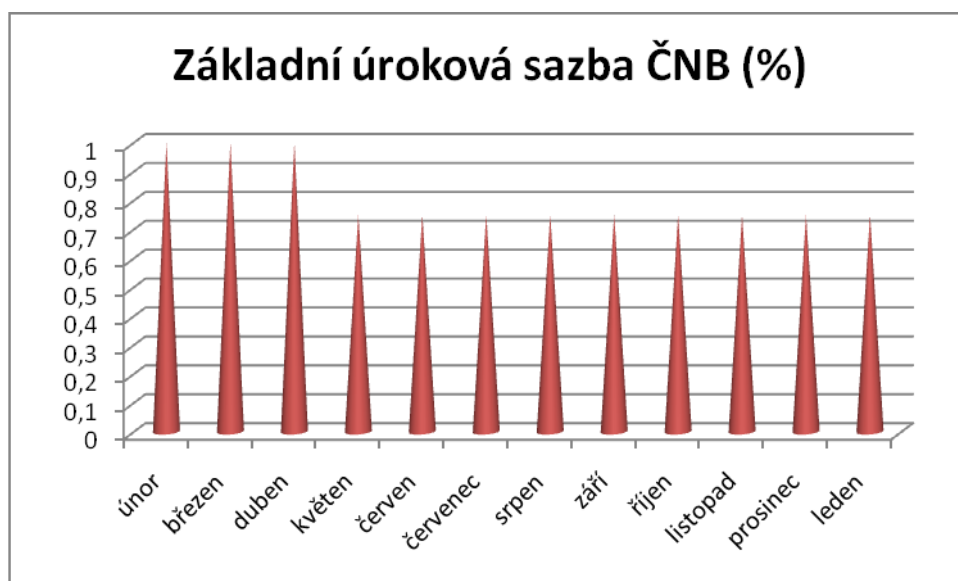
Celkově se obecná míra nezaměstnanosti začíná opět zvyšovat, pořád je ale nižší než průměrná míra nezaměstnanosti ve všech státech EU.

STS se také musela rozloučit s některými pracovníky a hledat pracovníky nové a schopnější zapojit se do provozu a výroby nejvyšší kvality.

Úroková míra

Úroková sazba ovlivňuje především investování organizací. Sama firma při nákupu nebo investování rozmýšlí nad svým kapitálem, pokud finance nejsou dostatečné, musí se obrátit na formu půjček a úvěrů. Jestliže je úroková míra zvyšující, firmy ztrácejí zájem o další půjčky a nehodlají se dále zadlužovat. Tudiž rostoucí úroková míra jen vyvolá, že působí špatně na investiční aktivity firem.

Graf 4.: Úroková sazba v %



Zdroj: <http://www.euroekonom.cz/>

Hrubá mzda

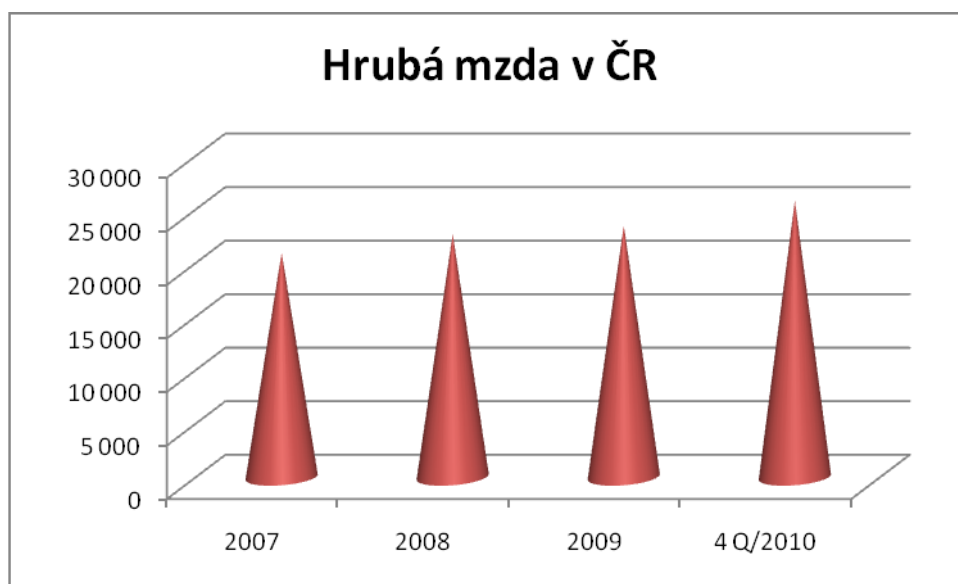
Jak můžeme poslední roky zaznamenávat, hrubá mzda má stále vzrůstající charakter. Mzda za práci v pracovně právním vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je vyplácena každý měsíc a je odměnou za práci, kterou zaměstnanec vykonává.

Ve srovnání s platy ve státech EU má ČR stále jednu z nejslabších pozic, co se týče čísel, ovšem ze zemí tzv. Visegrádské čtyřky²¹ vyděláváme nejvíce. Na celkový vrchol evropského měřítka to ale stále nestačí a máme k němu hodně daleko. ČR si např. vydělá pouze 13%²² toho, co dostanou Dánové za totožnou práci.

Graf 5.: Vývoj hrubé mzdy ČR (Kč/měsíc)

²¹ Visegrádská čtyřka nebo také V4 je aliance čtyř států střední Evropy: Česka, Maďarska, Polska, Slovenska.

²² Data z internetových stránek: <http://www.penize.cz/>.



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/>

4.1.1.3 Demografické a sociální faktory

Dnešní společnost se pyšní přívlastkem sociokulturní, což má za následek stále se měnící společnost a s ní také růst životní úrovně a na to navazující a měnící se HDP. Vzhledem k nedávné celosvětové finanční krizi a úbytku práce pro zemědělce, byla firma nucena snížit náklady a nastalo hromadné propouštění.

Z původních 107 zaměstnanců, kteří pracovali ve všech sektorech (výroba, poradenství, zprostředkovatelství atd.) zůstalo na svých pozicích 57 zaměstnanců, z nichž 13 zaměstnanců jsou THP. Firma se nyní snaží zajistit výrobu, především u činností, které se dělají jen částečně nebo jako poddodávky pro zprostředkovatele v takovém objemu, aby se zpět zaměstnalo minimálně 70 až 100 výrobních dělníků.

Jak již bylo zmíněno, firma se nachází v okrese Opava, kde míra nezaměstnanosti v posledních letech opět stoupá. Oproti loňskému roku opět vzrostla o 0,2% na 11,6%. Problémem tudíž není nedostatek pracovní síly, ale zakázek a finančních ztrát, které odvádějí podniky. Pokud bude chtít firma do budoucna nabírat nové zaměstnance, nevidím v tom žádný problém. Problémem spíše může být průměrný věk obyvatel, který stále narůstá a do budoucna podle statistik růst bude.

Není to však problém pouze území okresu Opava, ale celé ČR. Vyššímu věku obyvatel se např. budou muset uzpůsobit podmínky práce a benefity určené pro zaměstnance. Na druhou stranu se bude zvyšovat produktivita práce a také konkurenceschopnosti na trhu.

4.1.1.4 Ekologie a vliv globalizace

Zemědělství je jednou z integrálních složek českého hospodářství. Důležitost nezastává pouze ve výrobě potravinových produktů, ale také v produkci zemědělských strojů. K životnímu prostředí musíme přistupovat šetrně a starat se o něj. V posledních letech se také setkáváme se stále narůstajícím trendem ochrany životního prostředí, který se nám také odvíjí od způsobu života nastoleného na naší planetě. STS reguluje přísun emisí a podílí se na ochraně životního prostředí v okrese Opava.

Prvořadým úkolem, který si vedení společnosti dává je přejít od vytápění dílen a přípravy užitkové vody z klasické kotelny na hnědé uhlí na daleko efektivnější a ekologicky čistší palivo.

Každá dílna má svou podružnou čističku, ze které teprve jdou odpadní vody do jímky. Má hygieniky poměrně přísně sledovanou lakovnu, ve které se v lakovacím boxu zachycují těkavé látky VOC aktivním uhlím.

4.1.1.5 Technické a technologické okolí

Tento sektor představuje zejména výzkum, vývoj a výrobu, což pro mnohé zákazníky v kvalitním provedení ztělesňuje nejlepší konkurenční výhodu na trhu. Je to úspěch firmy a možnost pokročit o stupínek vpřed nad své hlavní konkurenty.

Proces, kterým je mechanizováno české zemědělství byl dovršen v 70. letech 20. Století za účinné subvence strojových investic ve formě dotací. V dnešní době se u nás prodejem a obchodem zemědělské techniky zaměstnává kolem 200 výrobců, prodejců a dovozců. V každém případě je strojní vybavení velmi rozsáhlé a dostatečně vyhovuje potřebám zemědělských podniků. V dnešní době je nabídka zemědělských strojů na trhu velmi rozsáhlá a dostatečně pokrývá potřeby zemědělců, na druhé straně inovace zemědělské techniky je velmi pomalá.

Prosperující fungování a vedení firmy potřebuje, aby byla firma usměrňována systematicky a také transparentním způsobem. Úspěchem firmy je výsledek zavedení a zachování takového managementu, který stále vylepšuje výkonnost podniku zakládající se na potřebách zainteresovaných stran. Na základě řízení organizace bylo definováno 8 zásad managementu kvality, se kterými může vrcholový management kooperovat svou činností k zesílení výkonnosti.

Každá technologie a nový postup je nyní v souladu s normami ISO²³. Pod tímto pojmem se může ukrývat zahájení, či inovování systémů řízení podle systémové normy (ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001, OHAS 18001). Nejfrekventovaněji se s tímto pojmem setkáváme v závislosti na TQM²⁴. Základní norma pro zavádění a certifikaci je ISO 9001, na kterou navazují další normy podobného základu, ale přetvořeny na požadavky zkoumaného sektoru podnikání, jsou to např. ISO 13485 – Zdravotnické prostředky, ISO 17025 – Posuzování shody.

Každá firma chce eliminovat škody a případné problémy dříve než nastanou, proto je také k tomu nastaven systém managementu, jenž je zaměřen na prevenci a efektivitu fungování. Pro systém environmentálního managementu je základní norma ČSN EN ISO 14001²⁵, která má dopad na všechny zřetely životního prostředí. Pro systém managementu řízení jakosti je norma ČSN EN ISO 9001²⁶.

Ve většině hlavních oborů zemědělství dochází v posledních letech ke stárnutí a nedostatečné obnově strojového zařízení, což také vyplývá ze statistik a analýz stavu zemědělské výroby. Inovace zemědělských strojů stále postupují a ve většině případů za již vyřazený stroj z provozu není možné najít obdobný. Modernější technologie pohlcují staré a obnova strojového parku je nevyhnutelná.

4.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza se zabývá především zjištění stavu vnitřního prostředí podniku. STS se potýká s celou řadou konkurentů nejen na území České republiky, ale také v zahraničí. Velkou podporou jí jsou zákazníci, kteří jsou spokojeni s vysokou kvalitou odvedené práce na zařízeních vyrábějících nejen na zakázku, ale také kvantitativně. Tato analýza tudíž nastiňuje fungování společnosti jako celku.

²³ ISO je zkratka pro International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci), je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů.

²⁴ TQM je zkratka pro Total Quality Management, což je komplexní technika zdůrazňující řízení kvality ve všech rozměrech života organizace.

²⁵ Firma, která chce získat tento certifikát, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu ISO 14001:2005 a neustále zlepšovat jeho efektivnost v rámci udržování environmentální politiky.[25]

²⁶ Norma ISO 9001, v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009. Mezi základní požadavky patří i stálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Napomáhá firmě identifikovat činnosti, stanovit pravomoci a ručení za řízení činností.

4.1.2.1 Zákazníci

Hlavní skupinu zákazníků tvoří řady zemědělců, zemědělských družstev a důlní společnosti. Zakázky pro toto odvětví tvoří 70-80% aktivit společnosti. Tyto zakázky jsou relativně stabilní, ale na druhou stranu při změně odběratelských dat, zákazníků, či produktů se firma může potýkat s dopadem, jak negativním, tak pozitivním. Když např. poklesnou zakázky firma může balancovat na velmi mírných ziscích, jelikož zemědělský sektor je jeden z nejméně pružných v posledních letech.

STS se také nezaměřuje na čistě Českou republiku, ale snaží se své produkty nabízet zahraničním zemědělcům a podnikům podnikajícím v zemědělství, či v důlním průmyslu. Hlavní klientela je ovšem stále Moravskoslezský kraj, poté Polsko a Slovensko. V posledních dvou letech své produkty začali vyvážet do Španělska, Rakouska, Holandska a Německa. Dobré vztahy s mezinárodní klientelou také naskýtá základ pro šíření dobrého jména společnosti a navazování nových kontaktů. Mezi hlavní odběratele uvádím:

- SILECOM – Česká republika, firma dodávající čističky do Německa
- HOTECH – Rakousko, firma spolupracující s VEST ALPINE
- Ostravsko- Karvinské doly – Česká republika
- STM – Holandsko
- BUCYRUS – Česká republika
- TECH spol. – Česká republika, zprostředkovatel kontejnerů do německých šachet
- S- PROFIT – Česká republika, korby na návěsy
- CTS- servis – Česká republika, kontejnery na AVII

4.1.2.2 Konkurence

Konkurence v zemědělském segmentu je v poměru plochy ČR poměrně vysoká. Na základě konzultace se zkoumanou firmou jsem vybrala jedny z jejich nehlavnějších především v oblasti ČR, Polska a Slovenska. U každé firmy uvádím jejich lokalitu a stát:

- OPaLL-AGRI – Dolní Životice, Česká republika
- TEMco – Ostrava, Česká republika
- ZEMKOVO – Krmelín, Česká republika

- BYSTRON – Valašské Meziříčí, Česká republika
- SMS CZ – Rokycany, Česká republika
- Strojírna Sonntag – Králíky, Česká republika
- AN TI – Košice, Slovensko
- METALTECH – Mirosławiec, Polsko
- AWEMAK – Przedbórz, Polsko

Konkurenci jsem rozdělila na území. První část konkurentů se skládá pouze z konkurentů na území České republiky, kteří sice nezastávají stejné zákazníky jako mnou zkoumaná společnost, ale vyrábějí stejné produkty, proto jsou potenciálními konkurenty. Poté jsem vyjmenovala potenciální konkurenty na území Slovenska a Polska, kde STS nabízí své produkty na trhu a má zde poloviční příjem zakázek.

České firmy vyrábějící stejný typ produktů jako STS mají na trhu vyvážené pozice, co se týče odběratelů. Je také pravda, že výše jmenované české firmy mají své základny a provozny pouze na území ČR stejně jako STS a do zahraničí pouze vyvážejí nebo spolupracují s většími giganty.

Porterův model 5 konkurenčních sil

Tento model konkurenčních sil mi umožní zhodnotit situaci. Mezi cílové trhy společnosti STS patří zejména zemědělské podniky, zemědělci samotní, důlní firmy a společnosti potřebující ocelové či jiné konstrukce. Můžeme tedy říci, že STS rozšířila svůj sortiment o nezemědělské výrobky avšak hlavní zaměření vede stále k tomuto trhu.

Výše jsem uvedla analýzu zákazníků a konkurence, které mi nyní budou napomáhat při sestavování Porterova modelu jenž rozlišuje dynamické síly.

• rivalita ze strany dodavatelů

Celkově dodavatelů má společnost STS dostatek, nezaměřuje se pouze na jednoho dodavatele, ale ke každému výrobku, který produkuje má speciálního dodavatele. Výběr dodavatele také souvisí na kooperaci požadavků STS s požadavky dodavatele, nejvýhodnější

cenou a kvantitě odběru. Na druhé straně při možném nepohodnutí s dodavatelem není problém najít nového, jelikož dodavatelů na trhu tohoto segmentu je dostatek. Mají svá sídla nejen v ČR, ale také pro nás nejbližší v Polsku a na Slovensku.

Také ze strany dodavatelů se nedá říci, že dostávají příjem pouze ze zkoumané společnosti a podle konzultace s vedením má společnost se svými dodavateli velmi dobré vztahy. V této oblasti podnikání, navíc v ČR, kde je zemědělců dostatek a firem podporujících jejich činnost se nedá uvažovat o nějakém monopolním postavení dodavatelů produktů potřebných k výrobě a servisu zemědělských potřeb.

Díky výrobě pro důlní společnosti se dodavatelé rozšířili také o tento segment. Díky těmto dodavatelům se nyní STS snaží stabilizovat výrobu pro hornickou činnost, především výrobu nových důlních vozíků.

- **rivalita ze strany zákazníků**

Jak jsem již zmínila výše, STS se orientuje především na zemědělce a firmy zaměřující se na zemědělskou činnost. Většina zákazníků je tudíž zemědělsky orientovaná. Nově přibyli také zákazníci z oborů podporujících důlní činnost a doplňují tak chybějící procento ve výrobě a zpracování.

Požadavky zákazníků jsou především specifické, proto také firma potřebuje čas na zpracování a komunikaci se zákazníkem, aby realizovala jeho potřeby a požadavky. STS ovšem nevyrábí pouze zboží, stroje, produkty na zakázku, vyrábí také produkty a stroje volně prodejně v prodejnách firmy.

Výhodou firmy také je, že zákazník při objednání sériového zboží nespatří až finální výrobek, ale může nahlednout a odzkoušet produkt v prostorách firmy nebo v prostorech k tomu vyhrazených firmou STS. Při komunikaci se zákazníkem využíváme katalog všech produktů obsahující parametry, možné barvy, hmotnost, nabídka náhradních dílů atd..

Jelikož STS řeší své zakázky také na mezinárodní úrovni, dodržuje pravidla a standardy, jak našeho státu, tak státu dovozu, kterými jsou Holandsko, Německo, Rakousko, Španělsko. Když STS komunikuje se svými zákazníky bere také v úvahu, jak dlouho trvá spolupráce, jak často odebírají výrobky, v jakém množství odebírají výrobky a samozřejmě také na platební morálku. Každá firma se snaží snižovat své náklady a proto při spolupráci s odběrateli řešíme možné slevy, bonusy, možnosti propagace dobrého jména společnosti.

- **hrozba vstupu nových firem**

Po prozkoumání můžu dodat, že v sektoru zaměřujícím se svou činností na stejný druh výroby jako zkoumaná firma, je mnoho konkurentů. Nemyslím si, že se firmy můžou obávat vstupu další nové firmy. Hlavní je i skutečnost, že vstup do odvětví je velmi finančně náročný, za druhé při konkurenci, která zde panuje je těžké vůbec najít nové zákazníky, jelikož silnější a tradicí opředené firmy pohltily všechny.

Proto hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví považuji za nepodstatnou.

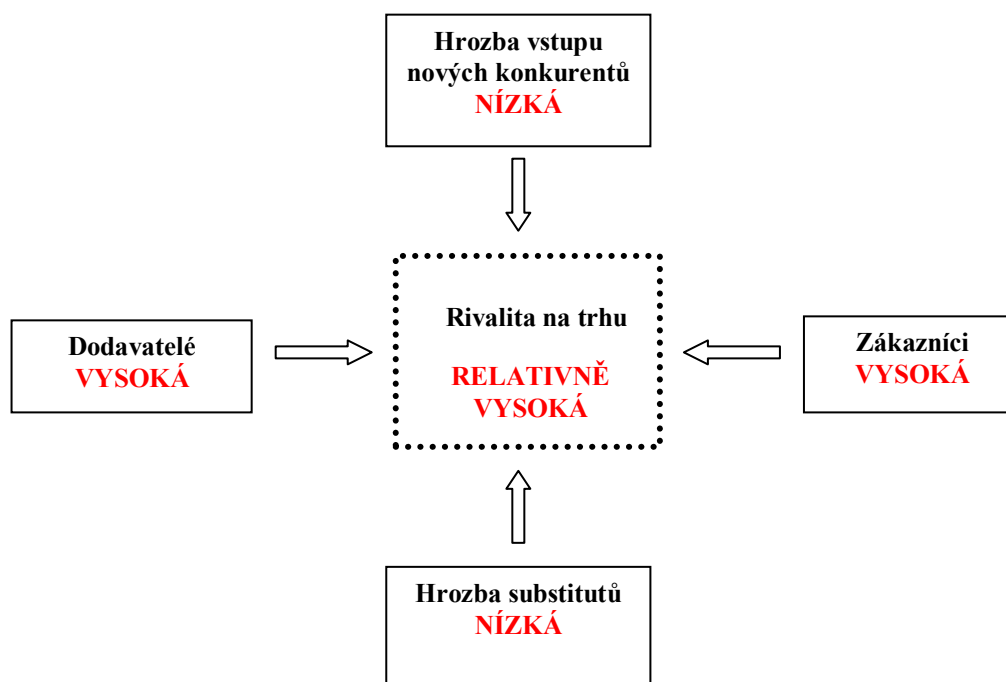
- **hrozby substitučních produktů**

Produkty pro těžkou činnost v zemědělství se stále nesetkalo s přílišným tlakem ze strany substitutů. Jsou to stroje a výroba velmi náročná, jak časově, tak finančně a nedá se říci, že je možnost jednoduchého nahrazení jiným produktem. Proto hrozba jiných substitů je celkem nevýznamná.

- **rivalita na trhu**

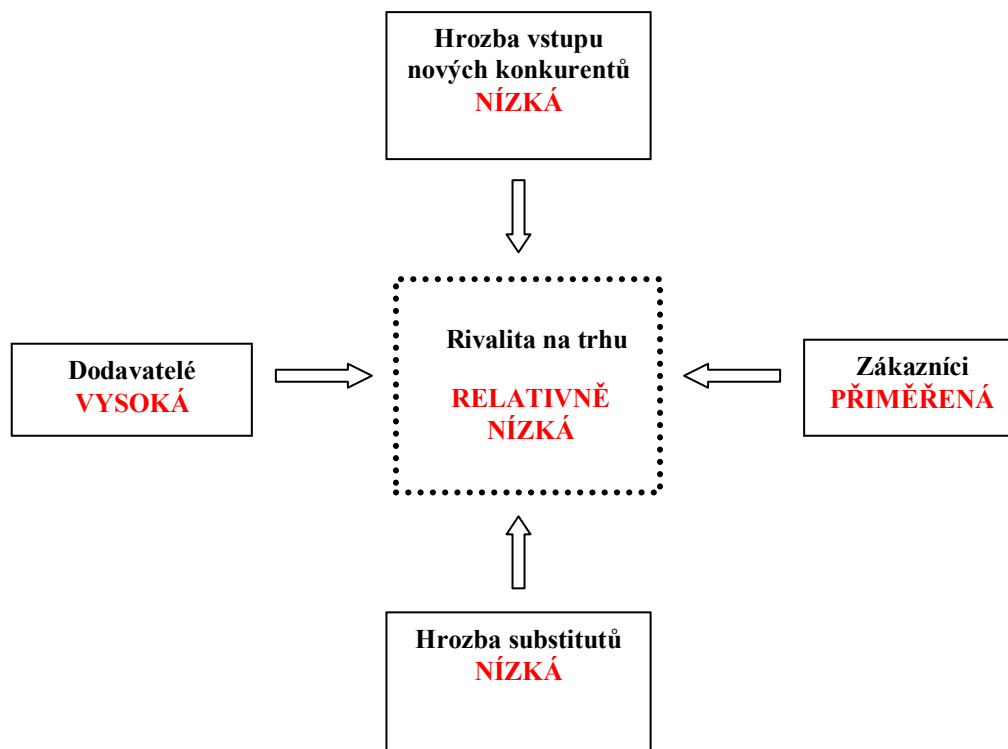
Již nyní se v odvětví nachází mnoho konkurentů a to nejen na trhu českém, ale také na trhu polském a slovenském. Rivalitu můžu zhodnotit jako celkem vysokou, co se týče výroby těžké techniky pro zemědělství, na druhou stranu nízkou, co se týče produktů a výroby pro důlní činnost.

Obr.6.: Porterův model konkurenčních sil - těžké stroje k zemědělské výrobě



Zdroj: vlastní zpracování

Obr.7.: Porterův model konkurenčních sil – produkty k důlní výrobě



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.3 Hmotné zdroje a majetková struktura

Vzhledem k finanční krizi, která v minulých letech poznamenala chod řady společností, STS neinvestovala ani nevyložila vyšší finanční obnosy do inovace a do restrukturalizace objektu. Objekt společnosti se rozkládá na okrajové části města Opavy. V areálu se nachází několik budov různých fází výrobního procesu, najdeme zde přípravnu, dílnu oprav těžkých strojů, sklad železa, velkokapacitní sklady, výrobní halu, lakovnu, kotelnu a centrální budovu, ve které se nachází kanceláře. Celý objekt se nachází na stejném místě, proto přeprava materiálů a výrobků není časově náročná.

Analýza za poslední roky také ukazuje, že vlastní kapitál společnosti poklesl, což je zapříčiněno postupným rozprodáváním majetku firmy. Cizí zdroje naopak narůstají a to hlavně důvodem přijímání poskytovaných bankovních úvěrů. Hospodářský výsledek za poslední roky je stále zvyšující se.

Pohledávky

Jako každá firma i společnost STS stále řeší nesplacené pohledávky z minulosti. Nejstarší pohledávky se datují do 90. let 20. stol. STS se snaží tyto pohledávky řešit pomocí splátkových kalendářů nebo soudní cestou. Pro předcházení těmto problémům je vždy nejlepší prověřit si solventnost budoucího obchodního partnera.

Zásoby

U firmy se skladba činnosti stává převážně zakázkovou. Stav zásob je proto odvozován a regulován až z konkrétní zakázky. Stálou skladovou zásobou jsou náhradní díly na opravy vlastních výrobků a některé díly na opravy zemědělské techniky, co se týče hutního materiálu jeho výše a struktura kolísá podle typu zakázkové činnosti.

Závazky

Své závazky se firma snaží platit včas a přesnou sumou. U obchodních partnerů a dodavatelů má z hlediska solventnosti dobrou pověst.

4.1.2.4 Finanční analýza

Vzhledem k finanční náročnosti obnovy strojové techniky by se měla podpora orientovat především na perspektivní technické a technologické systémy. Podpora investic by měla být zaměřena výhradně na pořizování techniky nové, splňující všechny legislativní normy a předpisy, které se váží k jejímu využití v provozu.

K výpočtu finanční analýzy nám napomáhají účetní výkazy- rozvaha, výkaz zisku a ztráty (VZZ) a poměrové ukazatele. Nyní se budu zabývat výpočtem poměrových ukazatelů, rozvaha a VZZ se nacházejí v přílohách diplomové práce.

Ukazatel aktivity

- **Obrat zásob** = $\text{tržby} / \text{zásoby}$
- **Doba splatnosti pohledávek** = $(\text{krátkodobé pohledávky} / \text{tržby}) * 365$
- **Doba obratu zásob** = $(\text{zásoby} / \text{tržby}) * 365$
- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** = $(\text{krátkodobé závazky} / \text{tržby}) * 365$

Tabulka 1 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010
Obrat zásob	3,48	3,45	2,74
Doba splatnosti pohledávek	26,87	27,59	71,17
Doba obratu zásob	103,42	104,48	131,25
Doba splatnosti krátkodobých závazků	84,53	49,19	125,84

Tento ukazatel se soustřeďuje na hodnoty typu zásoby, pohledávky. Samotná doba obratu zásob nám naznačuje, jak dlouho je kapitál vázán právě v podobě zásob, jehož obvyklá doba je kolem 40 dní. U firmy STS z analýz vyplývá, že obrat zásob klesá rok od roku níže, ale doba obratu zásob se zvyšuje rapidní rychlostí.

Doba splatnosti pohledávek se zvyšuje zejména kvůli spolupráci a vývozu do zahraničí a OKD, které mají dobu splatnosti 90 dnů. Doba obratu zásob se také zvyšuje, jelikož od 4.kvartálu roku 2009 a po celý rok 2010 byl velký výpadek zakázkové činnosti, což mělo negativní vliv na obrátku zásob. Předpoklad, že v roce 2011 se obrátka zásob zase

zrychlí. Doba splatnosti krátkodobých závazků je negativní ukazatel, je zcela ovlivněn výpadkem zakázek a tudíž nedostatkem finančních zdrojů ve firmě.

Ukazatel likvidity

- **Běžná likvidita** = OA / krátkodobé závazky
- **Pohotová likvidita** = (OA – zásoby) / krátkodobé závazky

Tabulka 2 Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,609	2,742	1,639
Pohotová likvidita	0,368	0,588	0,582

Jak jsem již napsala dříve, známe dva ukazatele likvidity – běžná likvidita a pohotová likvidita. Optimální intervaly těchto likvidit jsou, běžná likvidita: 1,5 – 2,5 a pohotová likvidita: 1 – 1,5. Když se podíváme do tab.2 vidíme, že STS je v mezích, co se týká běžné likvidity, ve které se jen mírně zvyšuje rok 2009. Pohotová likvidita je ovšem silně pod nejnižší hranicí 1 a to po celé tři roky. Jak jsem konzultovala s jednatelem, v posledních letech se hodně zachraňovalo prodejem majetku.

Ukazatel rentability

- **ROA** = hospodářský výsledek po zdanění / aktiva
- **ROE** = hospodářský výsledek po zdanění / vlastní kapitál
- **ROS** = hospodářský výsledek po zdanění / tržby

Tabulka 3 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability	2008	2009	2010
ROA	0,035	- 0,123	0,125
ROE	0,213	- 1,589	0,644

ROS	0,021	- 0,087	0,122
------------	-------	---------	-------

Rentabilita aktiv nám ukazuje jaká je ziskovost celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu nám ukazuje schopnost dosáhnouti zisku investovaným kapitálem a rentabilita tržeb nám zaznamenává odbyt, tudíž procento tržeb ze zisku. Můžeme si povšimnout, že výsledky za rok 2009 jsou negativní, což je zapříčiněno záporným hospodářským výsledkem. Rok 2010 se zpátky dostává do plusových hodnot.

Ukazatel zadluženosti

- **Míra celkové zadluženosti** = cizí zdroje / aktiva * 100%
- **Míra zadluženosti vlastního kapitálu** = cizí zdroje / vlastní kapitál * 100%
- **Koeficient samofinancování** = vlastní kapitál / celková aktiva

Tabulka 4 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	2008	2009	2010
Míra celkové zadluženosti	83,16%	92,23%	80,61%
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	5,01	11,87	4,16
Koeficient samofinancování	16,59%	7,77%	19,39%

Poslední složka koeficient samofinancování vyjadřující stabilitu společnosti na dlouhodobé úrovni nám udává, jak je společnost schopna pokrýt vlastními zdroji své potřeby. Udává se, že průměrná hodnota pro složku samofinancování je něco kolem 30%. Zadluženost společnosti je pohybuje v průměru kolem procenta 85, což znamená, že firma se nejeví jako riziková. Firma je neriziková v případě, že jsou výsledky do 50%.

4.1.2.5 7S model

Strategie

Společnost svou strategii tvoří na zasedání valné hromady společnosti v polovině a na konci každého roku. Společníci firmy představují nové potenciální obchodní partnery,

plánované inovace a investice do výzkumu a výroby. Zpravidla jsou tvořeny jednorroční plány, které se eventuálně během roku dotvářejí a mění.

Struktura

Společnost má veškeré své haly a výrobní zařízení situované v jednom areálu. Areál je tvořen budovami a halami, v nichž jsou umístěny jednotlivé činnosti. Z hlavních budov můžu vyjmenovat – přípravná, výzkumné centrum, výrobní hala a centrální budova, opravna. Nachází se zde také nevýrobní středisko – maloobchodní prodejna.

Systémy řízení

Jako každá společnost, také STS má svůj nejvyšší orgán valnou hromadu. Valná hromada schvaluje účetní závěrku a také zásadní rozhodnutí, co se týče změny v majetkové struktuře. Také rozhoduje o budoucím rozvoji společnosti, o zásadních finančních a majetkových rozhodnutích.

Styl manažerské práce

V dnešní době má společnost pouze jednoho jednatele, který projednává obchodní smlouvy a přijímá prakticky denně základní rozhodnutí pro běžný chod firmy. Rozsah jeho pravomocí je dán společenskou smlouvou.

Spolupracovníci

Po častých návštěvách a rozhovorech se zaměstnanci firmy mohu říci, že vztahy na pracovišti jsou přátelské a velmi dobré. Všeobecně se dá říci, že nižším počtem zaměstnanců, který firma nyní zaměstnává se navazují lépe kontakty mezi sebou. Kontakty jsou osobnějšího rázu, což podporuje fakt, že se zaměstnanci dobře znají a nemají problém v komunikaci. Firma každoročně také pořádá firemní sportovní akce a večírky. Uvnitř provozoven se komunikuje formou interních sdělení, komunikace s nadřízenými, letáky, nástěnkami a firemními telefony.

Schopnosti

Vedení firmy podléhá manažerským prověrkám a školením. Každý z vrcholově postavených manažerů musí mít dobré manažerské dovednosti a předvídat nepředvídatelné. Zaměstnanci se zúčastňují odborných školení a samostatnému sebevzdělávání, které firma

bezplatně nabízí v určitých obdobích celého roku. Odborná školení jsou soustředěna zejména na téma sváření, lakování, zámečnictví a nových technologických trendů.

Sdílné hodnoty

Na první místa těchto hodnot je třeba uvést dobrou platební schopnost firmy, dobré jméno, kterým se stále prezentuje, pečlivý výběr zákazníků a odběratelů a v neposlední řadě také kvalita výrobků. Převážná většina zaměstnanců firmy jsou loajální vůči svému zaměstnavateli, což se také odvíjí od dobrých vztahů, které ve firmě panují. Zaměstnanci odvádějí svou práci kvalitně a váží si každé pracovní příležitosti. Společnost má na programu také sezónní práce, při kterých zaměstnává, jak brigádníky z řad mladých lidí, tak bývalé zaměstnance přivydělávající si k důchodu.

4.1.2.6 Marketing

Nezákladnější marketingová praxe, kterou firma používá vychází z tradice firmy, tj. z přímého styku se všemi odběrateli. Tuto praxi, však firma v poslední době musí měnit s tím, jak musí měnit náplň své výrobní činnosti. Volné kapacity musí využívat k různé strojírenské činnosti. Dnes už obsahuje jen vybrané výstavy, neboť plošné a časté obsazování výstav a veletrhů spíše pracovníky zaměstnávalo, než aby mělo nějaký přínos, navíc plošné zúčastňování těchto akcí bylo pro firmy tohoto rozsahu výrazně finančně náročné.

Distribuce

Jelikož výroba firmy je převážně zakázková, dispozice k distribuci si zadává odběratel. Jedná se o nákladní automobilovou přepravu, nákladní vlakovou dopravu a to vše přes dopravní podniky. Pouze menší kusovou dopravu do tří tun si zajišťuje STS sama.

Tvorba ceny

Firma má stanovenou vlastní cenovou politiku, která vychází z výrobních nákladů jednotlivých středisek. STS se převážně zabývá nesériovou výrobou, proto se cena na každý výrobek stanovuje individuálně.

Pouze náhradní díly na vlastní výrobky, opravy zemědělských strojů a vlastní výrobu mají stanovené ceny.

4.1.2.7 SWOT

SWOT analýza nám slouží k celkové analýze firmy a nastiňuje podklad pro rozhodování o budoucí strategii a rozvoji firmy. Tato analýza nám porovnává vnitřní a vnější stránky podniku, kde do vnitřních stránek patří slabé a silné stránky a do vnějších stránek patří příležitosti a hrozby.

Faktory poznamenané v následujících silných a slabých stránkách postupně oznámkuji a přidělím významnost. Rozpětí pro známky bude postupně ohodnoceno na stupnici od 1-10, kdy známka 1 znamená nejmenší hodnotu faktoru a 5 největší. Významnost bude na stupnici od 0-1, kdy 0 znamená nejmenší míru pro daný obor a 1 nejvyšší.

- **Analýza vnitřního prostředí**

Silné stránky

Mezi silné stránky STS patří zejména tradice společnosti a dobré jméno, kterým je prezentována ve světě. Dále také zkušený management, který se stará o správné zpracování a odběr finálních výrobků.

Tabulka 5 Silné stránky

Silné stránky	Známka	Významnost	Celkem
KNOW-HOW a tradice společnosti	9	0,8	7,2
Individuální postoj k zákazníkovi	8	0,9	7,2
Dlouhodobí odběratelé	8	0,8	6,4
Propagační materiály	7	0,7	4,9
Dostačující skladovací prostory	8	0,7	5,6
Konkurenceschopnost ceny výrobků	9	0,8	7,2
Schopní zaměstnanci a management	8	0,7	5,6
Kvalitní výrobky	8	0,8	6,4
Výroba širokého sortimentu	7	0,7	4,9
Vzájemná zastupitelnost na pozicích	7	0,8	5,6
Stabilita zákazníků	8	0,9	7,2
Spolehlivá technologie	8	0,7	5,6

Celkem			73,8
---------------	--	--	-------------

Slabé stránky

Za slabé stránky firmy převážně poukazují na neexistenci marketingového sektoru, navíc velký objem prostředků je vázán v zásobách u již zrušené nebo omezené činnosti z čehož vyplývá ne hospodárnost se zásobami.

Tabulka 6 Slabé stránky

Slabé stránky	Známka	Významnost	Celkem
Nedokonalá techonologie na přesné strojírenství	7	0,6	4,2
Neexistence marketingového pracovníka	8	0,7	5,6
Nehospodárnost se zásobami	8	0,8	6,4
Neexistence logistiky	8	0,8	6,4
Vize firmy je úzce zaměřena	6	0,6	3,6
Omezená koncepce LZ	6	0,6	3,6
Nesplacené pohledávky	8	0,7	5,6
Celkem			35,4

VÝPOČET ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

$$\text{Silné stránky} - \text{Slabé stránky} = 73,8 - 35,4 = \mathbf{38,4}$$

Odečtením výsledku silné a slabé stránky získávám výsledek, že se jedná o kladnou hodnotu.

- **Analýza vnějšího prostředí**

Příležitosti

Jako příležitost bere podnik spolupráci s giganty typu VEST ALPINE, která odebírá hodnotnou část výrobků a OKD (Ostravsko- Karvinské doly). Podnik by měl také využívat stávající znalosti trhu pro rozšíření expanze.

Tabulka 7 Příležitosti

Příležitosti	Známka	Významnost	Celkem
Spolupráce s kooperanty	6	0,5	3
Odstranění bariér mezinárodního obchodu	7	0,6	4,2
Využití státních zakázek	4	0,4	1,6
Spolupráce s giganty	6	0,4	2,4
Rozšíření vývozu	7	0,4	2,8
Dotace fondů EU	2	0,1	0,2
Celkem			14,2

Hrozby

Největší hrozbou pro STS je možná existence substitutů na trhu. STS úzce spolupracuje s AVII, která odebírá kontejnery a je zde do budoucna určitá možnost, kdy si společnost AVII začne kontejnery vyrábět sama.

Tabulka 8 Hrozby

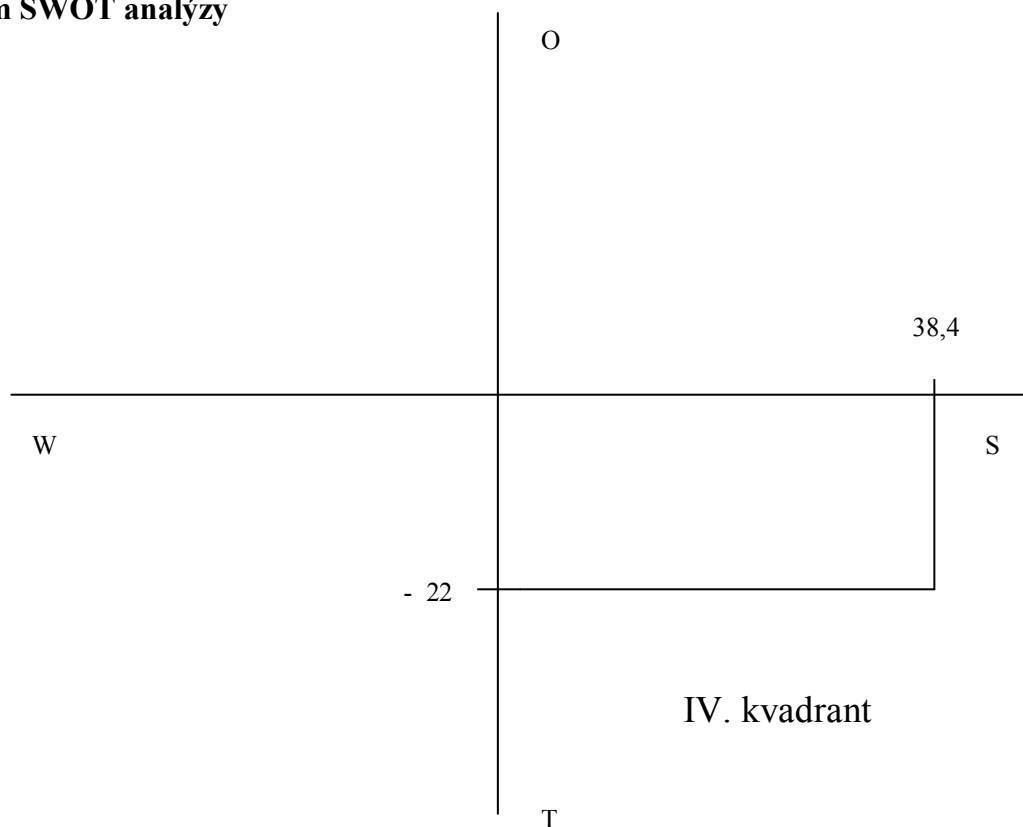
Hrozby	Známka	Významnost	Celkem
Vývozně silná koruna	4	0,6	2,4
Ztráta zákazníků	7	0,7	4,9
Nevymahatelnost pohledávek	5	0,5	2,5
Růst HDP	2	0,7	1,4
Ztráta kvalifikovaných dělníků	4	0,6	2,4
Nestabilní ceny vstupů	5	0,7	3,5
Zvyšování cen energií	7	0,5	3,5
Firmy inovované z evropských fondů	6	0,6	3,6
Levné polské výrobky	8	0,7	5,6
Substituty na trhu	8	0,8	6,4
Celkem			36,2

VÝPOČET ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

$$\text{Příležitosti} - \text{Hrozby} = 14,2 - 36,2 = - 22$$

Po odečtení nám u výpočtu analýzy vnějšího prostředí vychází záporné číslo. Znamená to, že se konečný bod analýzy nalézá ve IV. kvadrantu.

Diagram SWOT analýzy



Z výsledků SWOT analýzy nám vyplývá, že se firma nachází ve IV. kvadrantu, kde pozornost spadá na silné stránky a hrozby společnosti. Navíc silné stránky převyšují nad slabými stránkami, hrozby jsou ovšem silnější než dané příležitosti. Ohrožení musejí být zminimalizovány z maximálním využitím silných stránek.

5 PROGNOZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Nyní budu hodnotit budoucí analýzu makrookolí celého podniku, kde se převážně soustředím na faktory makroekonomické. Opět si k nápomoci vyberu PEST analýzu a její individuální prvky.

PEST analýza

Dle jednotlivých geografických zón nyní postupnou analýzou provedu možnou specifikaci do budoucna.

5.1.1 Politicko-legislativní okolí

Navážo na vstup České republiky do Evropské unie, který se odehrál 1.5.2004, kdy se naše domácí politická i ekonomická situace pozměnila. Dalším politickým krokem je zavedení eura pro Českou republiku, jakožto jednotné měny evropské unie ale také budoucí měny našeho státu. Je to jedna z politických a právních podmínek známá také jako maastrichtská kritéria. Zavedení eura přinese pro podnikatele mnoho výhod i nevýhod. Mezi výhody pro STS můžu uvést lepší makroekonomickou situaci, zjednodušení administrativy a snížení kursových rizik, nižší úrokové sazby a snížení transakčních nákladů.

5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomický růst (růst HDP) v České republice bude stále stoupat a země EU se budou snažit nezaostávat. Musíme mít ale také na paměti ekonomickou situaci formy HDP per capita, která je zase na rozdíl od nově přistupujících států EU mnohem vyšší v západních evropských státech, kterým se nové státy budou vyrovnávat.

Makroekonomické ukazatele typu hrubý domácí produkt (HDP), inflace, nezaměstnanost, úroková míra se budou postupně zvyšovat, oproti situaci, která nastávala do nynějšíka.

5.1.3 Demografické a sociální faktory

Společnost se stále pyšní přívlastkem sociokulturní, což přispívá k růstu životní úrovně a na to navazující a měnící se HDP. Firma na základě ekonomické krize, byla nucena snížit náklady a nastalo hromadné propouštění.

Nyní z původních pozic 57 zaměstnanců, z nichž 13 zaměstnanců jsou THP, by se ráda dostala zpět na počet 70 až 100 dělníků, jakož to bylo před krizí. Zajišťuje výrobu, především u činností, které se dělají jen částečně nebo jako poddodávky pro zprostředkovatele v takovém objemu.

Firma se nachází v okrese Opava, kde míra nezaměstnanosti v posledních letech opět stoupá. Oproti loňským rokům vzrůstá z původních 0,2% na 11,6%. Problémem již není nedostatek pracovní síly. Jsou to zakázky a finanční ztráty, se kterými se společnost stále potýká. Pokud chce společnost do budoucna nabírat nové zaměstnance, nevidím v tom žádný problém. Problémem spíše může být průměrný věk obyvatel, který stále narůstá a také do budoucna podle statistik růst bude.

5.1.4 Ekologie a vliv globalizace

Zemědělství a strojírenská činnost je jednou z integrálních složek českého hospodářství. V posledních letech je trend stále narůstající ochrany životního prostředí, který se projevuje i v sektoru analyzované firmy. STS reguluje přísun emisí a podílí se na ochraně životního prostředí v okrese Opava. Této oblasti se věnuje již řadu let a také dle budoucích prognóz a ustanovení věnovat bude.

Prvořadým úkolem je přejít od klasické kotelný vytápěné na hnědé uhlí na daleko efektivnější a ekologicky čistší palivo.

Dílny mají své podružné čističky, ze kterých jdou teprve odpadní vody do jímky. Má poměrně přísně sledovanou lakovnu personálem hygieny, ve které se v lakovacím boxu zachycují těkavé látky VOC aktivním uhlím.

5.1.5 Technické a technologické okolí

Prosperující fungování a vedení firmy potřebuje, aby byla firma usměrňována systematicky.

Technologie a nové postupy společnosti jsou v souladu s ISO normami. Každá firma chce eliminovat škody a případné problémy dříve než nastanou, proto je k tomu nastaven systém managementu, jenž je zaměřen na prevenci a efektivitu fungování. Pro systém environmentálního managementu je základní norma ČSN EN ISO 14001, která má dopad na všechny zřetely životního prostředí, pro systém managementu řízení jakosti je norma ČSN EN ISO 9001. Obě normy společnost využívá.

V oborech zaměřených na zemědělství a strojírenství dochází v posledních letech ke stárnutí a nedostatečné obnově strojového zařízení, což také vyplývá ze statistik a analýz stavu zemědělské výroby. V STS nyní modernější technologie pohlcuje staré a nemoderní stroje. Vede do ke zdokonalení výroby, menším nákladům, menší spotřebě energie a větší ochraně životního prostředí.

5.2 **Analýza vnitřního prostředí**

Na základě předešlých analýz o současném stavu provedu analýzu budoucího vývoje vnitřního prostředí podniku. STS se stále potýká s řadou konkurentů nejen na území České republiky, ale také v zahraničí.

5.2.1 **Zákazníci**

Mezi hlavní skupiny zákazníků zařazujeme zemědělce, zemědělská družstva, důlní společnosti a společnosti obchodující s těžkými stroji (mohou to být také prostředníci nebo zprostředkovatelské firmy pro další nákup). Tyto zakázky jsou relativně stabilní a poptávka po produkci stále roste.

Společnost STS se nezaměřuje pouze na trh České republiky, ale má své zákazníky také v zemích jako Španělsko, Rakousko, Holandsko a Německo, kde se poptávka stále zvyšuje. Na tento trend také vsází management firmy a podřizuje tomu svou činnost.

5.2.2 Konkurence

Konkurence společnosti STS je v současné době stále na vysoké úrovni a podle prognóz, ani do budoucna tomu nebude jinak. Tento fakt jsem také konzultovala s jednatelem, který má největší obavy z polských firem. Polské firmy jsou především známy nízkými cenami, které ve velké míře konkurují cenám českým.

Hlavní konkurence pro STS se hlavně rozkládá na území České republiky, Polska a Slovenska. Proto jsem se při tvorbě strategie zaměřila i na její eliminaci. STS musí na trh zavést prvek, který bude jeho hnací silou a odrazovým můstkem proti negativním silám – konkurence.

5.2.3 Hmotné zdroje a majetková struktura

Objekt společnosti se nachází na okrajové části města Opavy. Jsou zde budovy typu dílna oprav těžkých strojů, sklad železa, velkokapacitní sklady, výrobní hala, lakovna, kotelna atd. Celý objekt se nachází na stejném místě, proto přeprava materiálů a výrobků není časově náročná.

Společnost do budoucna nepřemýšlí o změně místa centrály a dle mého názoru jedná správně, jelikož pro své zákazníky poskytuje pocit jistoty. Analýza za poslední roky ukazuje, že vlastní kapitál společnosti poklesl, firma ale díky předběžným odhadům přemýšlí o různých formách financování a o možnostech investorů (nyní pouze jednatele firmy, kteří jsou také majitelé). Doufejme do budoucna v pozitivní hospodářský výsledek.

Pohledávky

Na pohledávky této firmy se stále musíme dívat v globálnějším měřítku, jelikož stále řeší nedoplatky jak z minulosti. Nejstarší pohledávky se datují do 90. let 20. stol. STS se snaží tyto pohledávky řešit pomocí splátkových kalendářů nebo soudní cestou. Navrhovala bych také majitele pohledávek neustále telefonicky upozorňovat a také navštěvovat.

Zásoby

Stav zásob firma zamýšlí uskutečňovat jako doposud, kdy zboží objednává převážně jen na zakázku. Samotný stav zásob je odvozován a regulován až z konkrétní zakázky. Stálou skladovou zásobou i nadále zůstanou náhradní díly na opravy vlastních výrobků a některé díly

na opravy zemědělské techniky, co se týče hutního materiálu jeho výše a struktura kolísá podle typu zakázkové činnosti.

Závazky

Své závazky se firma i do budoucna bude snažit platit včas a přesnou sumou. U obchodních partnerů a dodavatelů má z hlediska solventnosti dobrou pověst, proto se neobávám neplnění.

6 STRATEGICKÝ PLÁN FIRMY

V této části se zaměřím na návrh strategického plánu společnosti STS- V Opava, s.r.o. Nyní navážím na již dříve vypracované strategické analýzy, analýzy podnikových interních faktorů a SWOT analýzu. Analyzovaná společnost je v první řadě dostatečně konkurenčně schopná na trhu výrobků vyráběného typu a do budoucna určitě zajistí vyšší stav tržeb a zisku. Samozřejmě doufá také ve vzestup dobrého jména, které je pro každou firmu pozitivním impulsem.

Budu se nyní snažit o návrh vize podniku a doporučení pro vedení. Navrhnou tři fáze strategie pro následující roky 2012-2014. Tyto strategie budou také podloženy za využití výsledků SWOT analýzy. Dalším postupem je zvýšit snahu eliminovat hrozby (více společností na trhu, nevymahatelnost pohledávek, ztráta zákazníků) a protěžovat příležitosti (spolupráce s kooperanty, využití státních zakázek) a silné stránky podniku (skladovací prostory, kvalitní výrobky, propagační materiály).

6.1 Tvorba strategie

Společnost STS vytváří pouze krátkodobé plány, což mě přivádí k myšlence pokusit se vytvořit plán dlouhodobějšího charakteru, alespoň na tři roky. Po konzultaci s jednatelem, který vytváří krátkodobé plány kvůli stále se měnícím podmínkám na trhu a nepředvídatelnosti jsme se dohodli na délce období právě tří let. Tyto dlouhodobé plány budou právě nápomocny plánům krátkodobým a budou udávat směr, kterým se podnik má ubírat.

Prvotním úkolem je eliminování rizika a posunout do popředí příležitosti a silné stránky. Zaměřím se na řadu styčných bodů, které následně rozeberu. K nápomoci mi jsou analýzy a průzkumy již výše vyhodnoceny.

6.2 Vize podniku

Vize je potřebná pro každý podnik, je to jeho kostra pro vybudování koncepce, pro její implementaci a také pro realizaci, jež bude odpovídat celému charakteru organizace. Vize je určitá představa kudy by se měla organizace ubírat.

Hlavní je, aby vize byla jasná a jednoduchá. Proto také navrhuji motto firmy, podnikovou vizi:

„Pomocí moderní technologie, zkušeností a té nejvyšší odbornosti poskytneme našemu zákazníkovi nejvyšší kvalitu výrobků a také se přizpůsobíme jeho konkrétním přáním. Dlouholetá spokojenost a jednička v oboru je právě STS-V Opava, s.r.o.“

Samozřejmě, že každý zaměstnanec by měl vizi firmy znát a dělat vše pro její dodržování. Vizi, kterou jsem zde uvedla, jsem také prodiskutovala s jednatelem firmy, který můj návrh potvrdil a také souhlasil.

6.3 Návrh strategického plánu

Ke tvorbě strategického plánu jsem využila zpracované analýzy, prováděné na okolí podniku, což také slouží k přiblížení se výše uvedené vizi. Nyní se pokusím navrhnout pár bodů, co se týká strategie firmy, která se bude zaměřovat na rozvoj podniku. Jako nejlepší mi pro tento podnik připadá strategie růstu, kterou jsem také využila s použitím strategie expanze. Jde zde o vývoz na nové trhy se stávajícími výrobky.

A. Fáze : růst na trhu domácím při současných výrobcích

Jako součást této fáze pokládám udržení a zvýšení produkce na trhu České republiky. Za prvotní rok této fáze předpokládáme rok 2012, kdy se budeme snažit zvýšit obrát i zisky a získat nové zákazníky.

K tomu aby se tak stalo přijmeme následující:

✓ Strategie expanze

Tuto strategii jsem zvolila zejména kvůli získání nových zákazníků, k oslovení mnohem větší části než doposud, aby nakupovali, zajímali se o produkty, propagovali naše jméno dále. Důležitý je také nábor nových odborně vzdělaných zaměstnanců.

Není dobré zaměřovat se pouze na hlavní odběratele, ale také se zaměřit na další potenciální odběratele. Jedná se také o zvýšení podílu na trhu, což je za budoucích prognóz reálně možné.

✓ **Vytvoření koncepce LZ**

Je nutné vybudovat ještě více kvalitní a pospojitou pracovní sílu, která tvoří základ každé organizace. Je třeba zaměstnance seznámit s celkovou koncepcí vize, motivovat je k lepším výkonům, udržet si jejich pozornost a motivovat je v jejich osobním kvalifikačním rozvoji. U každé z částí lidských zdrojů je důležitá komunikace a platí to taktéž mezi pracovníky a vedením. Po konzultaci s jednatelem jsem také zjistila, že jsou na něj kladena veškerá rozhodnutí, proto navrhuji sejmout z jednatele podružná rozhodování (uložení materiálu, nákup pomůcek, atd.). Podružná rozhodnutí bych delegovala na jednotlivé mistry odpovídajících sektorů.

✓ **Vytvoření oddělení marketingu**

Každá společnost se stále vyvíjí. Pro každý podnik je proto důležité, aby se o jeho rozvoj také postaral marketing, nebo-li marketingový tým, který se bude samostatně soustředit na vývoz výrobků a dostání se do podvědomí zákazníků. Nejedná se o velké marketingové oddělení, jde spíše o tři až čtyři marketingově zdatné pracovníky nebo jednoho pracovníka s odbornými zkušenostmi z oblasti marketingu a public relation, který si ke spolupráci vybere své spolupracovníky. Jde o zviditelnění, internetový kontakt.

✓ **Vytvoření materiálů na propagaci**

Jelikož vytváříme kvalitní marketingové oddělení, uvažujeme i o propagačních materiálech. Firma již nyní vyváží do zahraničí, proto bych navrhovala propagační materiály nejen v jazyce českém, ale také v jazycích hlavních zákazníků s přehledem všech výrobků. Jako základní jazyky jsou především ale čeština, angličtina a němčina. Jednalo by se o katalogy, brožury, internetová propagace.

✓ **Přehled zákazníků a poptávky v odvětví**

Přehled o stavu, který je na trhu v ČR je velice důležitý pro každou firmu, proto by také měla prohlížet průzkumy a materiály dostupné k těmto informacím. Je důležité udržovat kontakt se zákazníky, tyto kontakty mohou být formou osobních návštěv, či telefonátů. Zástupce firmy by se měl kontaktovat a dotazovat na spokojenost zákazníka s výrobky, odvedenou kvalitou výrobků, rychlostí zpracování nebo také na druhou stranu by měl také

vyslechnout negativum odvedené práce. Zákazník je také velmi vlivný a dobrý zdroj informací, který zajišťuje zpětnou vazbu na firmu.

Každá tato informace by také měla projít statistikami poptávky, které může vypracovat sám jednatel firmy nebo pověřit odpovídající osobu. Na základě těchto statistik se také dále může pracovat se strategií podniku. Tyto statistiky hlavně nejsou jen jednorázovou operací, ale měly by se pravidelně opakovat.

✓ **Investice a prostory výroby**

Jelikož plánujeme další a větší vývozy do zahraničí, potřebujeme upravit pracovní prostory, aby vyhovovaly vícesměnnému provozu. Společnost má k dispozici výrobní haly, které neprošly restrukturalizací, a také haly s nevyužitými prostory. Tyto prostory se mohou nabídnout jak k pronájmu jiným obchodníkům, tak využít k vybudování modernější výrobní linky. Při restrukturalizaci a modernizaci budov uvažujeme do budoucna o snižování nákladů např. co se týká energie.

Když budeme uvažovat o investicích, byly by to investice převážně do nové modernější technologie, která urychlí a více zpřesní výrobu. Investice ovšem v dnešní době nejsou jednoduchá záležitost navíc při faktu, že firma prošla v roce 2009 krizí, která se na ní podepsala ještě v prvních dvou kvartálech roku 2010. Jelikož nyní je firma v kladných číslech, navrhovala bych zaměřit se na nabídku grantů, které nabízí EU. Při získání financí z vhodného grantu se firma může rozhlížet po dalších rozvoji.

B. Fáze : Vstup na zahraniční trh

Tato druhá fáze bude zaměřena na vstup na nové trhy s nimiž firma spolupracuje nebo má zájem spolupracovat.

✓ **Strategie expanze**

Opět bych volila strategii expanze, jelikož se zde jedná o rozvoj již spolupracujících trhů. Jedná se o země Německo, Rakousko, Nizozemí a Španělsko. Dle průzkumu prováděných v těchto zemích můžu konstatovat, že situace je velmi obdobná jako u nás. Samozřejmě se jedná o menší specifickou skupinu zákazníků. Firma neuvažuje o rozšíření

produkce o nové výrobky, tudíž nabídka výrobků je stále stejná s individualizací na přání zákazníka.

✓ **Realizace restrukturalizace prostor**

V této druhé fázi bych postupně začala v restrukturalizaci stávajících prostor a jejich modernizaci. Je to, dle analýz, velmi složitá operace z hlediska finanční stránky, proto navrhuji tuto rekonstrukci rozvrhnout do několika časových částí, tj. určit priority při nákupu technologií a vytvořit časový plán restrukturalizace dílen.

Při získání dostatečných grantů z fondů EU se dá dále uvažovat o rozšíření. Jeden z budoucích plánů firmy STS- V Opava je přechod na vytápění novým médiem, nejspíše plynem, čímž se uvolní prostory současné kotelny a uhelny. Je nutné uvažovat o využití i těchto prostorů.

✓ **Další marketingová strategie**

Firma se v minulosti zúčastňovala plošně mnoha výstav a veletrhů, což bylo velmi finančně náročné a bez patřičného efektu. Dostala se tak do druhého extrému, kdy se nezúčastňuje výstav a veletrhů vůbec. Proto navrhuji opětovné zúčastňování veletrhů. Každá z výstav naskýtá nové potenciální zákazníky a také je zde prostor k diskuzi se zákazníky starými. Firma by měla taktéž se snažit obsazovat hlavní veletrhy v okolních státech (alespoň 1x ročně) a tím se dostávat do širšího podvědomí potenciálních zákazníků. Zároveň by se měla snažit pořádat nabídkové dny a předváděcí akce. Dosud firma žila z tradice, která je dnes již překonaná. Hybná síla rozvoje firmy vždy přichází z myšlení managementu, proto je nutná změna myšlení managementu.

C. Fáze : Rozvoj center

Po stabilizaci na domácím trhu (fáze A) a po hlubším proniknutí na trh zahraniční (fáze B), je prohlubení těchto dvou fází podmíněno fází C nazvanou rozvoj center, tím je myšleno, že zvýšený objem vyžaduje vyšší kapacity, a to jak v prostoru, tak v technologické kvalitě a inovacích.

Poslední fáze navrhovaného strategického plánu je myšlena na rok 2013, tento termín je závislý na plnění termínů fází předešlých.

✓ **Stálá rekonstrukce nových prostorů a technologická obnova**

Jak jsem zmínila výše, vše závisí na předešlém vývoji a dvou předešlých fázích. Je třeba si dát pozor u stavebně technických oprav a rekonstrukcí hal, aby časově nezaostaly za potřebou rozšíření. Technologii nakoupím v dnešní době prakticky ihned, kdežto stavebně technická příprava je časově zdlouhavá. Příkladem může být výše uvedená rekonstrukce staré kotelny, jejíž rekonstrukce může trvat i jeden rok.

Pokud restrukturalizace proběhne v žádaném čase, má firma možnost zaměřit se nejen na stávající klientelu, ale taktéž na požadavky nových zákazníků, což rozšíří tržby firmy do budoucna.

✓ **Inovace výrobků**

Je nutné se také zaměřit ne pouze na stávající výrobu, ale je třeba tyto výrobky stále inovovat a doslova zákazníky překvapovat různými novými prvky. V neposlední řadě je důležité zaměřit síly managementu a zainteresovaných pracovníků na hledání nové výroby např. hliníkových konstrukcí, jelikož se firma doposud zabývá pouze kvantitativně náročnými kovovými konstrukcemi a kontejnerovou výrobou, kdy sklady resp. výrobou protečou tuny oceli. Jak průzkum prokázal o tyto lehčí konstrukce je velký zájem ve stavebnictví, zemědělství, potravinářství a podobné výrobě.

✓ **Strategie stability v ČR**

Budou-li se dařit fáze A, B i první části fáze C, je podle budoucích odhadů možné, že firma obsadí stabilní místo na vnitřním trhu. Strategie stability na trhu České republiky bude v tomto případě reálně dosažitelná a uskutečnitelná.

6.4 Optimální strategie

Mnou nastavené strategie jsou rozděleny do třech fází – fáze A, fáze B, fáze C. Každá z fází podléhá realizaci předešlé fáze a to za určitých možností a výhledu do budoucnosti firmy. Při navrhování restrukturalizace musíme také pomýšlet nad možnostmi financování a v našem případě jsou to bankovní úvěry, fondy EU a vlastní zdroje majitelů firmy. Finanční prostředky nejsou nevyčerpatelný zdroj, proto musíme pečlivě zvážit všechny možnosti.

Zaměření padá hlavně na strategii rozvoje po roce 2009, kdy firmu postihla ekonomická krize a protáhla se do poloviny roku 2010. Firma se zaměří na strategii výrobku. Další je strategie rozvoje trhu, jak na území ČR, tak průnik na trh zahraniční, který více oživí lepší marketingovou strategií. Na začátek se bude zaměřovat pouze na výrobky, které dobře zná a má tradičně na seznamu, po určité době se může začít zaměřovat na vývoj a produkci nových výrobků.

Z analýzy SWOT navrhuji také tzv. strategii ST, nebo-li MAXI – MINI, která k překonání hrozeb využívá silné stránky. Silné stránky firmy STS mají převahu vnitřních faktorů (adaptabilita dělníků na každé pracovní místo), které může firma využít k odbourání hrozeb z vnějšího okolí.

6.5 Implementace strategie

Zavedení strategie zasahuje do všech útvarů podniku a proto všichni zaměstnanci s ní musejí být obeznámeni. Strategické cíle také nejsou jednorázová akce, ale musí se průběžně kontrolovat. Firma nezná pouze ukazatele finanční, ale také sleduje ukazatele týkající se klientely, procesů a v neposlední řadě také zaměstnanců.

Pro způsob kontroly jsem vybrala metodu BSC, jež je hodnocena jako přínosná a vyhovující pro podniky. Bohužel nelze specifikovat závěry z nefinančních měření a jeho výsledky. Tato metoda je nápomocná k určení výkonnosti společnosti a jeho celkového pohledu na ni. Není to ale jen o výkonnosti, ale také o přijímání změn jak zaměstnanci, tak managementem, zlepšení kultury podniku a spokojenosti zákazníků. Z pohledu na zaměstnance, právě oni jsou firmou zaměřeni na cíle a chápáni jako potenciální tvůrci zisku.

Pokud chce firma dosáhnout úspěchu je nutné přijmout změny a realizovat je, jako je to např. ve strategickém plánu.

6.6 **Hodnocení strategie**

Dle mého názoru hodnocení strategie odpovídá kritériím společnosti, jsou vhodné a uskutečnitelné. Strategie je realizovaná z hlediska potřebných zdrojů, požadované úrovně firmy. Je samozřejmě přijatelná pro vlastníky s ohledem na výkon podniku, eliminuje hrozby v souladu s cíli podniku.

Stratgii jsem sestavila, aby byla stručná a přehledná a aby se v ní mohl jednatel snadno orientovat.

6.7 **Shrnutí**

Pro mnou zvolenou společnost STS- V Opava jsem vypracovala celkovou strategii, kdy jsem využila analýz vnitřního a vnějšího prostředí, z nichž jsem získala potřebné informace. Následně jsem zformulovala celkovou strategii pro předem mnou zvolenou společnost STS- V Opava. Veškeré strategické body jsou také na základě předem navrhnutých strategických cílů.

Z analýz vyplynulo, že se firma do budoucna může rovnat velkým společností. Mimo jiné musí vyvinout lepší marketing a propagaci firmy na trhu. Hlavními body, kterými může zaujmout je cena, zlepšování a inovace výrobků.

Navrhuji zaměření firmy na dlouhodobější cíle a strategii.

7 ZÁVĚR

Téma mé diplomové práce pojednávalo o analýze společnosti STS- V Opava s.r.o. a návrhu dlouhodobějšího strategického plánu. Společnost se sídlem v Opavě vyrábí produkty pro zemědělské a traktové stanice, hutní společnosti a kovové konstrukce. V dnešní době společnost zaměstnává asi 70 pracovníků.

Diplomovou práci člením na dvě základní části, na teoretickou a na praktickou část. V teoretické části vymezím základní pojmy, postupy a analýzy, které poté využiji při konstrukci praktické části. Pro tuto část jsem zvolila zdroje ze strategického managementu, realizace strategie a plánování. Pracovala jsem zejména s odbornou literaturou, ale také se zdroji elektronickými a internetovými.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku organizace a její analýzu. V této části jsem vypracovala analýzu současného stavu společnosti na základě vypracování teorie strategického plánování a řízení v teoretické části. Analýza je vypracovaná na vnitřní a vnější prostředí působící na společnost.

Závěrem celé této práce bych se ráda pokusila sestavit z výsledků analýz doporučení a návrhy pro organizaci a také výběr strategie a její implementaci. K sestavení této části jsem zejména upotřebila interní materiály, rozhovory s jednatelem a se zaměstnanci.

Navrhla jsem celkovou strategii zaměřenou na tři roky, která se týká především inovací, sledování trendů a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Doporučila bych také rozšíření obzorů ve formě nových zákazníků a odběratelů nebo novému výzkumu. Návrhy vytvořené doposud jsou krátkodobého charakteru, proto je vytvořena nová dlouhodobá strategie. Strategické plány by měly být tvořeny komplexně a být formulovány s výhledem do budoucna. Měly by zahrnovat celkový pohled na změny, finance, vývoj, konkurenceschopnost, odběratele, klienty atd.

Doufám, že zpracované informace a navržené návrhy budou nápomocny jednatelům společnosti ke zlepšení dosavadního působení společnosti. Mohla by vznést impuls k tvorbě dalších strategických plánů.

Myslím si, že jsem zcela naplnila obsah mnou zvoleného tématu diplomové práce. Charakteristika fungování společnosti doposud, návrh strategických analýz a cílů na tři roky dopředu mi také pomohla lépe porozumět celkovému fungování podniku.

Na závěr bych si dovolila citovat J. Welcha jeho slovy: „ *Je-li tempo změn uvnitř podniku předstiženo tempem změn mimo podnik, blíží se jeho konec.*“ Tato slova přejí i mé analyzované firmě – *BUDOUCNOST ZAČÍNÁ ZÍTRA*.

Seznam použité literatury

1. Knihy

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Brno; Computer Press, 2006. 724 stran. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] CRAINER, S.: *Moderní management*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha; Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha; C. H. Beck, 2001. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4
- [4] FOTR, J., DĚDINA, J., HRÚZOVÁ, H.: *Manažerské rozhodování*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2000, 231 str. ISBN 80-86119-20-3.
- [5] GRUBLOVÁ, E. A KOL.: *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava; Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1
- [6] CHANDLER, A.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha; C. H. Beck, 2003. 172 stran. ISBN 80-7179-578-X.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi* 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [9] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: Computers Press, 2002. 124 stran. ISBN 80-7226-657-8.
- [10] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1.vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-X. , str.6
- [11] LEDNICKÝ, V.: *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X
- [12] PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 626 str. ISBN 80-85605-12-0
- [13] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9
- [14] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [15] VEBER, J.: *Managament. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha; Management Press, 2005. 700 stran. ISBN 80-7261-029-5

2. Internetové zdroje

- [16] Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. 2010 [cit. 2011-01-13]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis>.
- [17] BusinessVize.cz [online]. 2010 [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.
- [18] Pokud chcete uspět úspěšně.eu [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.uspesne.eu/citaty/henry-ford/>>.
- [19] Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. 2010 [cit. 2011-02-01]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Bill_Gates>.
- [20] Value Based Management. Management Methods [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z WWW: <www.maluemanagement.net>.
- [21] MBP Consulting [online]. 2009 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>.
- [22] EKONOM [online]. 2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-22109640>>
- [23] Athena.zcu.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://athena.zcu.cz/kurzy/picv/000/HTML/27/keywords.htm>>.
- [24] Strateg.cz[online]. 2011 [cit. 2011-03-04]. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- [25] MBK Consulting, s.r.o. [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.iso-certifikace.cz/>>.
- [26] Halek.info [online]. 2010 [cit. 2011-04-05]. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02>>.

3. Jiné zdroje

- [27] Firemní materiály

Seznam zkratek

BSC – Balanced scorecard

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSN – Česká technická norma

ČSN EN ISO – harmonizované evropské normy

DPH – daň z přidané hodnoty

ES – Evropské společenství

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

LZ – lidské zdroje

Např. – například

OA – oběžná aktiva

OKD – Ostravsko- Karvinské doly

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

STS – strojní a traktorová stanice

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Velkých Hošticích dne 20. 4. 2011

.....
Jana Bitomská

Adresa trvalého pobytu studenta:
9. Května 338, 790 70 Javorník

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Organizační struktura STS- V Opava s.r.o.

Příloha 2 – Rozvaha (2008-2010) STS- V Opava s.r.o.

Příloha 3 – Výkaz zisku a ztrát (2008-2010) STS- V Opava s.r.o.